

FAKULTÄT AGRARWISSENSCHAFTEN
AUS DEM INSTITUT FÜR LANDWIRTSCHAFTLICHE
BETRIEBSLEHRE DER UNIVERSITÄT HOHENHEIM

Forschungsstelle für Genossenschaftswesen (421)
Prof. Dr. Reiner Doluschitz



Wandel des Unternehmertums in der Landwirtschaft

Dissertation
zur Erlangung des Grades eines Doktors
der Agrarwissenschaften

vorgelegt
der Fakultät Agrarwissenschaften
der Universität Hohenheim

von
Nicola Gindele
aus Rottweil
2016

VISIT...

LANZAROTE
Caliente.COM

Promotionsausschussvorsitzender:

Prof. Dr. Markus Rodehutschord

Leiterin des Kolloquiums:

Jun.-Prof. Dr. Andrea Knierim

Berichterstatter, 1. Prüfer (Betreuer):

Prof. Dr. Reiner Doluschitz

Mitberichterstatter, 2. Prüfer:

Prof. Dr. Ludwig Theuvsen

Weitere Berichter bzw. Prüfer:

Prof. Dr. Enno Bahrs

Tag der mündlichen Prüfung:

14. Oktober 2016

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	I
1 Einleitung.....	1
1.1 Strukturwandel in der deutschen Agrarwirtschaft	1
1.2 Merkmale eines Unternehmers	4
1.3 Strukturwandel bei den ländlichen Genossenschaften	7
1.4 Forschungsfragestellungen	10
1.5 Aufbau und Struktur der vorgelegten Arbeit	12
2 Anforderungen an landwirtschaftliche Unternehmer und Mitarbeiter im Zuge des Strukturwandels	15
2.1 Strukturelle Veränderungen in der Landwirtschaft – Reaktion der landwirtschaftlichen Betriebsleiter sowie ableitbare Konsequenzen für den Landwirt als Unternehmer	17
2.2 Anforderungen an die Qualifikation von Fremdarbeitskräften in der deutschen Landwirtschaft	35
2.3 Betriebliche Möglichkeiten im Umgang mit dem Fachkräftemangel in der Landwirtschaft	42
2.4 Strategische Unternehmensführung landwirtschaftlicher Haupterwerbsbetriebe in Baden-Württemberg	62
3 Entwicklung ländlicher Genossenschaften im Kontext des Agrarstrukturwandels	66
3.1 Die Rolle der Mitglieder bei der Umsetzung von Fusionen – Analysen am Beispiel von Obstgenossenschaften in Südtirol.....	68
3.2 Wettbewerbsfähigkeit von ländlichen Bezugs- und Absatzgenossenschaften	83
3.3 Future viability of rural purchasing and marketing cooperatives	94
3.4 Das Management der Mitgliederbeziehungen in Winzergenossenschaften	96
3.5 Landwirtschaftlicher Strukturwandel und veränderte Lieferanten- und Kundenbedürfnisse aus der Sicht von Bezugs- und Absatzgenossenschaften	106
4 Übergreifende Diskussion.....	121

5a Zusammenfassung	137
5b Summary	140
Literaturverzeichnis	142
Publikationsverzeichnis	152
Lebenslauf	158
Eidesstattliche Erklärung	159
Danksagung	161
Anhang	162

1 Einleitung

Einleitend wird die Grundproblematik, bei welcher die vorliegende kumulative Dissertation ansetzt, dargestellt. Hierzu wird der Strukturwandel in der deutschen Agrarwirtschaft beschrieben. Im Anschluss wird auf die Begriffe Unternehmer und Unternehmertum im Kontext der Landwirtschaft, des Strukturwandels und der agrarökonomischen Forschung eingegangen. Hierauf folgt eine kurze Darstellung der strukturellen Entwicklung der ländlichen Genossenschaften in Deutschland. Des Weiteren werden die Forschungsfragestellungen, das jeweilige Forschungsdesign und der Aufbau sowie die Struktur der Dissertation in diesem einführenden Kapitel beschrieben.

1.1 Strukturwandel in der deutschen Agrarwirtschaft

Der Agrarstrukturwandel setzte mit dem Beginn der industriellen Revolution ein. Kennzeichnend für den landwirtschaftlichen Strukturwandel sind insbesondere die durch den technischen Fortschritt ausgelösten hohen Produktivitätsfortschritte, eine begrenzt steigende Nachfrage nach Nahrungsmitteln, starker Preisdruck von Seiten des abnehmenden Handels und Abwanderungsprozesse aus der Landwirtschaft in die Industrie (KIRSCHKE et al. 2007, S. 24). Zu Beginn des 20. Jahrhunderts betrug der Anteil der Erwerbstätigen in der deutschen Landwirtschaft noch 38 %. Im Zuge der voranschreitenden Industrialisierung und der Zunahme des Dienstleistungssektors nahm der Anteil der landwirtschaftlichen Erwerbstätigen kontinuierlich ab. Anfang der 1950er Jahre lag er bei 24 % und sank zu Beginn des 21. Jahrhunderts auf knapp 2 %. Im gleichen Zeitraum reduzierte sich der Anteil der Landwirtschaft an der Bruttowertschöpfung von 29 % auf 1 % (DBV 2014, S. 15). Der mechanisch-technische als auch der biologisch-technische Fortschritt (BRINKMANN 1922, S. 50) führten dazu, dass sich beispielsweise der durchschnittliche Hektarertrag von Weizen innerhalb von 100 Jahren von 18,5 dt auf heute rund 75,7 dt erhöhte. Um 1900 war es einem Landwirt daher im Schnitt lediglich möglich 4 Personen zu ernähren, wogegen im Jahr 2013 mit der durchschnittlichen Produktion eines Landwirts 144 Personen mit Nahrungsmitteln versorgt werden konnten (DBV 2014, S. 15f.).

Neben diesen Entwicklungen ist der Agrarstrukturwandel im Allgemeinen vornehmlich durch eine fortwährend sinkende Anzahl an Betrieben bei einer kontinuierlich zunehmenden durchschnittlichen Betriebsgröße gekennzeichnet (GODDARD et al. 1993, S. 457). In Deutschland ist die Anzahl an landwirtschaftlichen Betrieben mit einer Betriebsgröße von mehr als 5 ha allein

schon im Zeitraum von 1995 bis 2013 von 587 744 auf 285 000 Betriebe gesunken und die durchschnittliche Flächenausstattung pro Betrieb von 42,8 ha auf 64 ha gestiegen (BMEL 2014, S. 41).

Als Triebkräfte, die den Agrarstrukturwandel vorantreiben, kann nach BALMANN und BRANDES zwischen intersektoralen und intrasektoralen Kräften differenziert werden (BALMANN 1996, S. 498; BRANDES 2000, S. 282). In Bezug auf die intersektoralen Kräfte spielt in der Landwirtschaft das Engel'sche Gesetz eine zentrale Rolle (BALMANN 1996, S. 498). Nach dem Engel'schen Gesetz steigt die Nachfrage nach Agrarerzeugnissen bei zunehmenden Einkommen weniger stark als die Nachfrage nach nichtlandwirtschaftlichen Gütern. Zurückzuführen ist dies auf die geringe Einkommenselastizität von Lebensmitteln. Die Konsequenz hieraus ist, dass aufgrund des sinkenden Entlohnungspotentials in der Landwirtschaft immer mehr Arbeitskräfte die Landwirtschaft verlassen und in andere Wirtschaftszweige abwandern (BALMANN 1996, S. 498). In Bezug auf die intrasektoralen Kräfte übt der technische Fortschritt die größte Wirkung aus (BALMANN 1996, S. 499). Insbesondere größere, wachsende Betriebseinheiten profitieren von den hierdurch erzielbaren Fixkostendegressionen (CHAVAS 2001, S. 267ff.). Aber auch der Abbau von Handelsbarrieren, die Senkung von Transportkosten oder eine sinkende Nachfrage können den intrasektoralen Wettbewerb bzw. die Konkurrenz zwischen Landwirten erhöhen. Auf den intrasektoralen Wettbewerb kann von Seiten der landwirtschaftlichen Unternehmer mit Rationalisierungsmaßnahmen, dem Aufbau neuer Betriebszweige, Betriebsvergrößerungen oder dem außerbetrieblichen Einsatz der Produktionsfaktoren reagiert werden (BRANDES 2000, S. 282). Die generelle Folge des intrasektoralen Wettbewerbs ist jedoch eine Entwicklung hin zu größeren Betriebseinheiten (BALMANN 1996, S. 499), was auch an der bereits oben geschilderten Entwicklung der Anzahl an landwirtschaftlichen Betrieben insgesamt eindeutig zu erkennen ist.

Der Agrarstrukturwandel des modernen 21. Jahrhunderts ist zusätzlich zu den bereits genannten Punkten durch eine Vielzahl an miteinander verwobenen wirtschaftlichen, politischen und institutionellen Veränderungsprozessen charakterisiert. So haben sich die gesellschaftlichen Ansprüche an den Agrarsektor deutlich geändert. Lag früher der Fokus auf der rein quantitativen Versorgung der Bevölkerung mit Nahrungsmitteln, rücken heute die Verbesserung der Nahrungsmittelsicherheit, der Umwelt- und Tierschutz, Kulturlandschaftsbeiträge, als auch die Multifunktionalität der Landwirtschaft in Bezug auf Bedürfnisse im ländlichen Raum immer stärker in den Fokus der Gesellschaft. Diese Veränderungsprozesse spiegeln sich auch in der Agrarpolitik wider, welche zunehmend an Umwelt- und Qualitätszielen ausgerichtet ist (KIRSCHKE et al. 2007, S. 25). Die Bezeichnung der Multifunktionalität ist inzwischen zu einem wichtigen und zentralen

Begriff der europäischen Agrarpolitik geworden. Erstmals wurde der Begriff beim EU Gipfel-treffen in Luxemburg von Franz FISCHLER in den Schlussfolgerungen erwähnt, wonach die „europäische Landwirtschaft [...] ein multifunktionaler, nachhaltiger und wettbewerbsfähiger Wirtschafts-sektor sein soll[...]“ (FISCHLER 1998, S. 3 zitiert in HEIßENHUBER und LIPPERT 2002).

Aber auch neue Entwicklungen im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnik oder der Gentechnik treiben den Strukturwandel voran. Zudem führt die steigende Internationalisierung und Globalisierung zu Veränderungen in der bestehenden Volkswirtschaft (KIRSCHKE et al. 2007, S. 25). So haben die Rahmenbedingungen, denen Unternehmen im Allgemeinen ausgesetzt sind, in den vergangenen Jahrzehnten in zunehmendem Maße an Übersichtlichkeit, Berechenbarkeit und Stabilität verloren (BEA und HAAS 2013, S. 25). Im Bereich der Landwirtschaft äußert sich dieser Veränderungsprozess in Bezug auf die Standortrahmenbedingungen in der Ausweisung von neuen natur- und landschaftsbezogenen Schutzgebieten, Anpassungen im Bereich der Verkehrsinfrastruktur, bei kommunalen baurechtlichen Vorgaben oder in Form von baulich-planerischen Flächenumwidmungen. Neben diesen Punkten kann die relative Standortvorteilhaftigkeit eines landwirtschaftlichen Betriebes auch durch die Verfügbarkeit von Arbeitskräften vor Ort beeinflusst werden (LANGOSCH 2012, S. 95). Denn wie in anderen Wirtschaftssektoren sind auch in der Landwirtschaft die Folgen des demografischen Wandels spürbar. Insbesondere Betriebe in den neuen Bundesländern haben aufgrund des demografischen Wandels mit neuen Schwierigkeiten zu kämpfen (FUCHS 2012, S. 55). Als weitere Herausforderungen kommen der internationale Konkurrenzdruck auf den globalen Rohstoffmärkten und die Liberalisierung der Agrarmärkte hinzu. Inwieweit ein Unternehmen erfolgreich im Zuge des Strukturwandels positioniert und entwickelt werden kann, hängt daher maßgeblich davon ab, ob es dem Betriebsleiter gelingt, auf das sich dynamisch verändernde Umfeld mit den richtigen betrieblichen Anpassungsstrategien und -maßnahmen zu reagieren (BALMANN und SCHAFT 2008, S. 14).

1.2 Merkmale eines Unternehmers

Als Folge der im vorangehenden Kapitel geschilderten strukturellen Veränderungsprozesse in der Landwirtschaft, die in erster Linie dazu führen, dass die landwirtschaftlichen Betriebe an Größe und Komplexität gewinnen, kommt dem Begriff des Unternehmertums in Kombination mit der Landwirtschaft zunehmend eine größere und sich ändernde Bedeutung zu. Aus diesem Grund soll im Folgenden erörtert und geklärt werden, was sich hinter dem Begriff des Unternehmertums verbirgt und welche Faktoren einen Unternehmer auszeichnen.

Eine der älteren Definitionen des Unternehmers ist die Definition von CANTILLON aus dem Jahr 1725. Nach CANTILLON kann die Bevölkerung in die zwei Gruppen „Unternehmer“ und „Lohnempfänger“ unterteilt werden. Voneinander abgegrenzt werden können die beiden Gruppen durch ihre unterschiedlichen Einkunftsarten. Das Einkommen des Lohnempfängers ist regelmäßig, fest und nicht schwankend. Das Einkommen eines Unternehmers ist hingegen unsicher und schwankend, da es an den Erfolg des Unternehmens gekoppelt ist (CANTILLON 1725 zit. in REDLICH 1964, S. 226ff.).

Nach den Ausführungen von SMITH kennzeichnet sich ein Unternehmer dadurch, dass er durch den Einsatz von Kapital Produktionsfaktoren erwirbt und nach Verkauf der produzierten Ware sein eingesetztes Kapital zuzüglich Gewinn als Kompensation für das Risiko des Kapitaleinsatzes zurückbekommt (RECKTENWALD 1974, S. LVIII).

SCHUMPETER beschreibt den Unternehmer als Person, dessen Aufgabe es ist, die Produktionsfaktoren in neuer Kombination anzuordnen und so die wirtschaftliche Entwicklung anzukurbeln (LENDLE 2000, S. 9). SCHUMPETER bezeichnet das Unternehmensein dabei nicht als Dauerzustand, sondern als Funktion innerhalb eines bestimmten Zeitraums. Für SCHUMPETER ist eine Person nur solange Unternehmer wie sie wirtschaftlich innovativ ist. Sobald die Innovationskraft nachlässt, kann die Person nach SCHUMPETER nicht mehr als Unternehmer bezeichnet werden (HAMER 2001, S. 16).

BRETZ (1988) analysiert die zentralen Definitionen des Unternehmens aus der historisch-vergleichenden Unternehmensforschung und leitet drei zentrale Funktionen des Unternehmers ab. In der ersten Funktion ist der Unternehmer Risikoträger, in der zweiten Kombinator von Produktionsfaktoren und in der dritten Innovator (BRETZ 1988, S. 37).

In den vergangenen Jahren wurde die Person des Unternehmers in der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung eher vernachlässigt. Anstatt des Unternehmers rückte mehr das gesamte Unternehmen als Forschungsobjekt ins Zentrum. Die Funktion des Unternehmers wurde hierbei stark neutralisiert und auf die durch GUTENBERG geprägte Bezeichnung des „dispositiven Faktors“ reduziert. Unter dem „dispositiven Faktor“ werden alle leitenden, planenden sowie organisatorischen Tätigkeiten zusammengefasst. Des Weiteren setzt der „dispositive Faktor“ voraus, dass der Unternehmer als neutral optimierender Entscheider bzw. als „homo oeconomicus“ agiert. Das bedeutet, der Unternehmer handelt ausschließlich rational und trifft seine Entscheidungen, ohne dabei von persönlichen Gefühlen oder Motiven beeinflusst zu sein (GUTENBERG zit. in HAMER 2001, S. 18). Nach HAMER (2001) trifft diese Beschreibung jedoch eher auf den Begriff des Managers und weniger auf den Begriff des Unternehmers zu. Denn „würde ein Manager nicht neutral und rational-ökonomisch entscheiden, müsste er von seinem Aufsichtsorgan zur Rechenschaft gezogen werden“ (HAMER 2001, S. 18). Im Gegensatz zum Manager verfügt der Unternehmer jedoch über größere Handlungsfreiheit. Der Unternehmer kann selbstverständlich auch ausschließlich rational-ökonomisch handeln. Die Mittelstandsökonomie hat allerdings empirisch belegt, dass Unternehmer meistens nach „subjektiv-ökonomischen“ Kriterien ihre Entscheidungen treffen (HAMER 2001 S. 18). Der zentrale Fehler des „dispositiven Faktors“ besteht demnach darin, dass die Unternehmerpersönlichkeit außer Acht gelassen wird. Dabei kann Unternehmertum insbesondere durch die Unternehmerpersönlichkeit beschrieben werden. Im Vergleich mit einem Manager, bei dem besonders geistige Fähigkeiten entscheidend sind, grenzt sich der Unternehmer durch seine persönlichen Eigenheiten und Fähigkeiten von anderen Berufsgruppen ab (HAMER 2001, S. 20). Die Beeinflussung des Unternehmers durch seine individuellen Persönlichkeitsmerkmale führt dazu, dass das Erscheinungsbild des Unternehmers sehr heterogen und vielschichtig ist (LENDLE 2000, S. 14). So haben Unternehmer häufig einen anderen beruflichen Hintergrund, verfügen über unterschiedliche Ausbildungen oder stammen aus verschiedenen gesellschaftlichen Schichten, wodurch erschwert wird, eine allgemeingültige Beschreibung eines einzigen Unternehmertyps zu erstellen (RAUCH und FRESE 1998, S. 16). Was jedoch allen Unternehmern gemein ist, ist ihre Mentalität. Die Mentalität eines Unternehmers zeichnet sich durch Führungswille, Verantwortungsbewusstsein, Begeisterungsfähigkeit, Kreativität, Einsatzbereitschaft, Risikobereitschaft, Selbstbewusstsein, Charakterstärke und praktische Intelligenz aus (HAMER 2001, S. 243ff.; HAMER 1984, S. 57). Neben diesen persönlichen Fähigkeiten haben auch die fachlichen Kenntnisse und die allgemeine Erfahrung starken Einfluss darauf, wie erfolgreich ein Unternehmer ist. Darüber hinaus ist zu beachten, dass nicht einzelne Persönlichkeitsmerkmale allein zu unternehmerischem Handeln führen. Unternehmerisches Handeln ent-

steht vielmehr durch die Wechselwirkungen der individuellen persönlichen Fähigkeiten und die unterschiedlichen Situationen, in denen sich der Unternehmer befindet (RAUCH und FRESE 1998, S. 14).

Im Kontext der agrarökonomischen Forschung wurde ein großer Forschungsbeitrag in Bezug auf das Unternehmertum in der Landwirtschaft insbesondere im Rahmen der europäischen Forschungsstudie Entrepreneurial Skills of Farmers (ESoF) geleistet. In dieser Forschungsstudie wurden unternehmerische Fähigkeiten von Landwirten analysiert. Ziel der Studie war es, unternehmerische Fähigkeiten sowie ihre Bedeutung für den Agrarsektor und die ländliche Entwicklung zu erfassen (RUDMANN 2008, S. 13f.). Es konnten vornehmlich drei zentrale Unternehmerfähigkeiten bestimmt werden. Landwirtschaftliche Unternehmer müssen demnach, um im Wettbewerb erfolgreich zu sein, Geschäftschancen erkennen und realisieren, Geschäftsstrategien entwickeln und bewerten, sowie Netzwerke aufbauen und nutzen können (WOLF und SCHOORLEMMER 2007, S. 119). SEUNEKE et al. stellten zu Beginn ihrer Studie fest, dass erst in der neueren wissenschaftlichen Literatur dem Unternehmertum und den von landwirtschaftlichen Unternehmern benötigten Fähigkeiten große Aufmerksamkeit gewidmet wird (vgl. MCELWEE 2005; MCELWEE et al. 2006; MORGAN et al. 2010; PHELAN und SHARPLEY 2011; PYYSIÄINEN et al. 2006; VESALA und PYYSIÄINEN 2008; WOLF et al. 2007; WOLF und SCHOORLEMMER, 2007) (SEUNEKE et al. 2013, S. 209). Innerhalb ihrer Studie widmeten sich SEUNEKE et al. darüber hinaus der Frage, wie Unternehmerfähigkeiten von landwirtschaftlichen Betriebsleitern erlernt werden können (SEUNEKE et al. 2013, S. 208ff.). DOLUSCHITZ beschreibt acht zentrale Zusatzqualifikationen über die ein landwirtschaftlicher Unternehmer verfügen sollte, um den wachsenden Herausforderungen in der Landwirtschaft standzuhalten. Hierbei handelt es sich insbesondere um Motivationsfähigkeit sowohl in Bezug auf die Selbst- als auch die Fremdmotivation, dispositive Fähigkeiten und Organisationsgeschick, die Fähigkeit Aufgaben zu delegieren und Führungsaufgaben zu übernehmen, soziale Kompetenzen wie Teamfähigkeit, Verhandlungsgeschick oder Problemlösungskompetenz, der Wille zum lebenslangen Lernen, die Bereitschaft Risiken einzugehen und zu managen, Kompetenzen im Bereich des Informations- und Kommunikationsmanagements sowie die Fähigkeit Strategien zu entwickeln und umzusetzen (DOLUSCHITZ 2010, S. 159). Generell ist somit festzuhalten, dass innerhalb der agrarökonomischen Forschung das Unternehmertum ein relativ junger Forschungsbereich ist.

1.3 Strukturwandel bei den ländlichen Genossenschaften

„Was dem einzelnen nicht möglich ist, das vermögen viele.“

Friedrich Wilhelm RAIFFEISEN

Friedrich Wilhelm RAIFFEISEN ist neben Hermann SCHULZE-DELITZSCH einer der bedeutendsten Gründungsväter und prägenden Persönlichkeiten des Genossenschaftswesens. Während Hermann SCHULZE-DELITZSCH sich der misslichen Kreditsituation des städtischen Mittelstandes widmete, erkannte Friedrich Wilhelm RAIFFEISEN die große Notlage auf dem Lande. RAIFFEISEN ist somit als Gründungsvater der ländlichen Genossenschaften anzusehen (GROSSKOPF et al. 2012, S. 14ff.).

In den 1880er Jahren dehnte sich die Genossenschaftsbewegung in Deutschland weiter aus und insbesondere im Bereich der ländlichen Genossenschaften entwickelten sich unterschiedliche, spezialisierte Genossenschaften. Es wurden spezielle Genossenschaften für das Bezugs- und Absatzgeschäft, Molkerei- und Viehverwertungsgenossenschaften, Eier- und Geflügelverwertungsgenossenschaften, Winzergenossenschaften, Elektrizitäts-, Maschinen- und Dreschgenossenschaften gegründet (RINGLE 2012a, S. 13).

Nach der Einteilung des Deutschen Raiffeisenverbandes setzt sich die Sparte der ländlichen Genossenschaften heute aus Kreditgenossenschaften mit Ware-, Bezugs- und Absatzgenossenschaften, Hauptgenossenschaften, Molkereigenossenschaften, Vieh- und Fleischgenossenschaften, Winzergenossenschaften, Obst-, Gemüse-, Gartenbaugenossenschaften, Agrargenossenschaften und sonstigen Genossenschaften zusammen (DRV 2015, S. 6). Bei Betrachtung der Entwicklung der ländlichen Genossenschaften ist festzustellen, dass die Anzahl der Genossenschaften in den vergangenen Jahren kontinuierlich rückläufig ist. Im Bereich der ländlichen Genossenschaften ist somit, wie in der Landwirtschaft auch, ein deutlicher Strukturwandel zu verzeichnen. Im Jahr 2014 gab es in Deutschland insgesamt 2 316 ländliche Genossenschaften (DRV 2015, S. 7). Die Entwicklung der Anzahl der Genossenschaften der einzelnen Sparten ist in den vergangenen Jahren, wie in Tabelle 1 abgebildet, rückläufig.

Parallel zum zahlenmäßigen Rückgang der Genossenschaften sinkt auch die Anzahl der Mitglieder in den ländlichen Genossenschaften. Wie ebenfalls aus Tabelle 1 hervorgeht, geht die Mitgliederanzahl in allen Sparten zurück. Vor dem Hintergrund des andauernden Strukturwandels in der Landwirtschaft ist davon auszugehen, dass auch in den nächsten Jahren die Anzahl an land-

wirtschaftlichen Betrieben weiterhin abnimmt und somit die Zahl an Landwirten, die potentielle Mitglieder einer ländlichen Genossenschaft sein können, sinkt. Dies bedeutet, dass die Mitgliederanzahl in den Genossenschaften auch in Zukunft rückläufig sein wird (GINDELE und DOLUSCHITZ 2013, S. 120f.).

Tab. 1: Anzahl der ländlichen Genossenschaften nach einzelnen Sparten

	1950	1970	1990	2000	2012	2014
Raiffeisen-Genossenschaften insgesamt	23.753	13.764	5.199	3.847	2.452	2.316
Kreditgenossenschaften mit Ware	11.216	4.920	1.474	434	140	125
Bezugs- und Absatzgenossenschaften	2.710	1.740	645	515	305	293
Hauptgenossenschaften	-	-	-	-	6	6
Molkereigenossenschaften	5.726	3.705	846	404	251	225
- darunter milchverarbeitende	2.569	823	255	97	49	35
Vieh- und Fleischgenossenschaften	329	263	205	122	97	92
Winzergenossenschaften	508	500	310	260	179	169
Obst-, Gemüse-, Gartenbaugen.	205	201	114	130	90	88
Agrargenossenschaften	-	-	-	809	792	765
Sonstige Genossenschaften	2.976	2.345	1.552	1.138	592	553
Zentralen	83	90	53	35	-	-
Mitgliedschaften (1.000)	3.278	3.870	4.487	2.861	1.456	1.438
Kreditgenossenschaften mit Ware	1.575	1.991	3.283	1.976	937	929
Bezugs- und Absatzgenossenschaften	375	288	177	152	98	99
Molkereigenossenschaften	828	721	153	111	150	135
Vieh- und Fleischgenossenschaften	98	114	68	61	45	44
Winzergenossenschaften	36	62	68	61	45	44
Obst-, Gemüse-, Gartenbaugen.	38	114	69	44	23	24
Agrargenossenschaften	-	-	-	41	26	27

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an DRV (2015)

Das oberste Grundprinzip einer jeden Genossenschaft ist seit jeher die Förderung der Mitglieder (GROSSKOPF et al. 2012, S. 19). Das bedeutet, dass die Leistungen, die die Genossenschaften anbieten, ausschließlich dazu dienen, die Mitglieder in ihrer wirtschaftlichen Situation zu unterstützen (RINGLE 2012a, S. 19). Bei genauer Betrachtung des Förderbedarfs der Landwirte ist festzustellen, dass sich dieser im Vergleich zu früheren Jahren verändert hat. Für die ländlichen Genossenschaften bedeutet dies, dass sie sich neuen vielfältigeren Herausforderungen stellen müssen. So kommen zu betriebswirtschaftlichen Fragen zunehmend ökologische und ethische Fragen hinzu. Des Weiteren hat der Bewusstseinswandel innerhalb der Bevölkerung Auswirkungen auf das Profil der Genossenschaften. Dies führt dazu, dass der wirtschaftliche Förderauftrag der Genossenschaften nicht mehr der alleinige zentrale Aufgabenschwerpunkt der Genossenschaften ist, sondern auch nicht ökonomische Fragestellungen stärker beachtet werden müssen.

Neben den klassischen Leistungen erlangen beispielsweise Mitteilungen und Empfehlungen an Erzeuger als auch an Verbraucher an Bedeutung (EICHWALD und LUTZ 2011, S. 157).

Innerhalb der einzelnen Sparten der ländlichen Genossenschaften gibt es, je nachdem welche Sparte betrachtet wird, neben den bereits genannten Herausforderungen weitere spartenspezifische Herausforderungen. Beispielsweise werden die Warengenossenschaften aufgrund des Strukturwandels in der Landwirtschaft mit der wachsenden Marktmacht der stetig größer werdenden landwirtschaftlichen Betriebe konfrontiert (HILL und DOLUSCHITZ 2014, S. 7). Außerdem verändern sich die Anforderungsprofile der Lieferanten und Kunden. Es wird insbesondere von Seiten der Landwirte eine kompetentere und professionellere Betreuung durch die Genossenschaft gefordert (SPÖCKNER 2013, S. 20). Die Molkereigenossenschaften hingegen müssen sich dem Trend der zunehmenden Globalisierung des Milchmarktes stellen, da dieser Trend auch in Zukunft voranschreiten wird. Die Anpassung der strategischen Ausrichtung der Molkereien ist hier ein denkbarer Ansatz. Mögliche Strategien sind beispielsweise eine Steigerung der Qualitätsbetonung und die Herstellung von Nischenprodukten als Alleinstellungsmerkmale oder die Erschließung von Hoffnungs- und Zukunftsmärkten zur Streuung des Risikos (DOLUSCHITZ 2014, S. 582). Die Winzergenossenschaften müssen sich dem starken Wettbewerb am deutschen Weinmarkt stellen, der durch einen steigenden Preisdruck durch Importweine und sich veränderndes Konsum- und Einkaufsverhalten weiter verschärfen wird. Als Reaktion hierauf sollten die Winzergenossenschaften durch Imagekampagnen ihr Bild in der Öffentlichkeit verbessern oder durch die Erschließung neuer Vertriebsmöglichkeiten (im Bereich des E-Commerce) und Kommunikationskanäle (über Social Media Kanäle) ihre Marktposition stärken und ausbauen (HILL und DOLUSCHITZ 2014, S. 7).

Es kann festgehalten werden, dass die ländlichen Genossenschaften einem starken Strukturwandel ausgesetzt sind und dass der Konzentrationsprozess der ländlichen Genossenschaften parallel zum strukturellen Wandel in der Landwirtschaft voranschreiten wird (RINGLE 2012a, S. 21).

1.4 Forschungsfragestellungen

Der Strukturwandel in der Landwirtschaft, der einleitend beschrieben wird, ist die Grundproblematik, an der die vorliegende kumulative Dissertation ansetzt. Im ersten Teil der Arbeit wird der Schwerpunkt darauf gelegt zu analysieren, wie Landwirte auf die Herausforderungen des Strukturwandels reagieren und welche Konsequenzen und Anforderungen sich hieraus für den Landwirt als Unternehmer als auch für die Mitarbeiter landwirtschaftlicher Betriebe ergeben. Es geht hierbei insbesondere darum zu analysieren, wie sich Anforderungen an die Qualifikationen von Betriebsleitern und Mitarbeitern im Zuge des Agrarstrukturwandels verändern und mit welchen Strategien von Seiten der Betriebsleiter auf einzelbetrieblicher Ebene auf die Herausforderungen reagiert wird. Des Weiteren werden die Auswirkungen des demografischen Wandels der Bevölkerung in Bezug auf die Landwirtschaft thematisiert. Hierbei wird insbesondere betrachtet inwieweit bereits ein Fachkräftemangel in der deutschen Landwirtschaft besteht und wie von Seiten der landwirtschaftliche Betriebsleiter mit der Thematik umgegangen wird.

Die folgenden Forschungsfragestellungen fassen den ersten Themenschwerpunkt der Arbeit zusammen:

- Inwiefern ist ein Wandel des Unternehmertums in der Landwirtschaft feststellbar? Wie äußert sich dieser Wandel und welche Konsequenzen ergeben sich hieraus für Leiter landwirtschaftlicher Betriebe?
- Wie wird das Thema Fachkräftemangel in der landwirtschaftlichen Praxis wahrgenommen und wie können die Betriebsleiter mit einem drohenden Fachkräftemangel umgehen?

Im zweiten Teil der Arbeit stehen die ländlichen Genossenschaften im Zentrum. Wie im vorangegangenen einleitenden Kapitel geschildert wurde, verändern sich durch den strukturellen Wandel in der Landwirtschaft die Rahmenbedingungen für die ländlichen Genossenschaften. Durch das Größenwachstum der landwirtschaftlichen Betriebe treten die Betriebsleiter selbstbewusster gegenüber den Genossenschaften auf. Hierdurch entwickeln sich neue Herausforderungen in Bezug auf das Management und insbesondere das Mitgliedermanagement von Genossenschaften. Außerdem muss die langfristige, wettbewerbsfähige strategische Ausrichtung der Genossenschaften an die veränderten Rahmenbedingungen angepasst werden. In diesem Zusammenhang spielen Kooperationen und Fusionen von Genossenschaften eine bedeutende Rolle. Anhand der Sparten der Bezugs- und Absatzgenossenschaften, Obst- und Winzergenossenschaf-

ten wird beispielhaft für alle weiteren ländlichen Genossenschaften diese Problemstellung beleuchtet.

Die Forschungsschwerpunkte des zweiten Schwerpunktes der vorliegenden Dissertation können mit den folgenden Forschungsfragestellungen zusammengefasst werden:

- Mit Hilfe welcher Maßnahmen können ländliche Genossenschaften das Verhältnis zu ihren Mitgliedern nachhaltig stärken?
- Welche Strategien werden von ländlichen Genossenschaften verfolgt, um ihre Marktposition effektiv und nachhaltig zu sichern?

1.5 Aufbau und Struktur der vorgelegten Arbeit

In diesem Abschnitt werden der Aufbau der vorliegenden kumulativen Dissertation sowie die Struktur der Darstellungsweise, die sich am allgemeinen Aufbau einer kumulativen Dissertation orientiert, beschrieben.

Nachdem in der Einleitung die Problemstellung und die wissenschaftliche Zielsetzung erläutert werden, werden in den hieran anschließenden Kapiteln 2 und 3 die veröffentlichten und eingereichten Publikationen in referierten wissenschaftlichen Fachzeitschriften und Tagungsbänden wiedergegeben. Wie bereits im vorherigen Unterkapitel beschrieben, unterteilt sich die Dissertation in zwei Themenschwerpunkte. In Kapitel 2 *Anforderungen an landwirtschaftliche Unternehmer und Mitarbeiter im Zuge des Strukturwandels* steht das landwirtschaftliche Unternehmen im Fokus, während in Kapitel 3 *Entwicklung ländlicher Genossenschaften im Kontext des Agrarstrukturwandels* die ländlichen Genossenschaften beleuchtet werden. Die Reihenfolge der einzelnen referierten Veröffentlichungen richtet sich in erster Linie an der inhaltlichen Zugehörigkeit und dem fachlichen Zusammenhang aus. Im Anschluss an die referierten Veröffentlichungen werden fachlich zugehörige Veröffentlichungen und Beiträge, die jedoch nicht referiert sind, aufgeführt.

Kapitel 2 *Anforderungen an landwirtschaftliche Unternehmer und Mitarbeiter im Zuge des Strukturwandels* setzt sich aus den folgenden referierten Veröffentlichungen zusammen:

Strukturelle Veränderungen in der Landwirtschaft – Reaktionen der landwirtschaftlichen Betriebsleiter sowie ableitbare Konsequenzen für den Landwirt als Unternehmer

Status: veröffentlicht

Journal: Journal of Socio-Economics in Agriculture, 2015, Vol. 8, S. 11-22

Autoren: Gindele, N., Kaps, S. und Doluschitz, R.

Anforderungen an die Qualifikation von Fremdarbeitskräften in der deutschen Landwirtschaft

Status: veröffentlicht

Journal: Jahrbuch der österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie, Band 24, 2015, S. 285-294

Autoren: Gindele, N., Laven, P. und Doluschitz, R.

Betriebliche Möglichkeiten im Umgang mit dem Fachkräftemangel in der Landwirtschaft

Status: veröffentlicht
Journal: Berichte über Landwirtschaft, Band 94 (1), 2016, S. 1-14
Autoren: Gindele, N., Kaps, S. und Doluschitz, R.

Strategische Unternehmensführung landwirtschaftlicher Haupterwerbsbetriebe in Baden-Württemberg

Status: veröffentlicht
Journal: Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V., Band 51, 2016, S. 479-481
Autoren: Adams, I., Gindele, N. und Doluschitz, R.

Das Kapitel 3 *Entwicklung ländlicher Genossenschaften im Kontext des Agrarstrukturwandels* beinhaltet die folgenden referierten Veröffentlichungen:

Die Rolle der Mitglieder bei der Umsetzung von Fusionen – Analysen am Beispiel von Obstgenossenschaften in Südtirol

Status: veröffentlicht
Journal: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 64 (4), 2014, S. 279-292
Autoren: v. Lutz, H., Gindele, N. und Doluschitz, R.

Wettbewerbsfähigkeit von ländlichen Bezugs- und Absatzgenossenschaften

Status: eingereicht
Journal: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen
Autoren: Breuning, S., Gindele, N. und Doluschitz, R.

Future viability of rural purchasing and marketing cooperatives

Status: veröffentlicht
Journal: Tagungsband der 25. Jahrestagung der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie, 18.-19. September 2015, Prag, S. 15
Autoren: Breuning, S., Gindele, N., Lavèn, P. und Doluschitz, R.

Außerdem sind in Kapitel 3 die folgenden nicht in referierten Medien erschienen wissenschaftlichen Veröffentlichungen zur fachlichen Ergänzung enthalten:

Das Management der Mitgliederbeziehungen in Winzergenossenschaften

Status: veröffentlicht
Journal: Bericht der XVIII Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen
Tagung IGT 2016 in Luzern, 2016, S. 107-116
Autoren: Becerra, F., Gindele, N., Staub, P. und Doluschitz, R.

Landwirtschaftlicher Strukturwandel und veränderte Lieferanten- und Kundenbedürfnisse aus der Sicht von Bezugs- und Absatzgenossenschaften

Status: veröffentlicht
Journal: Neue Kölner Genossenschaftswissenschaft, Band 10, 2013, S. 111-126
Autoren: Gindele, N. und Doluschitz, R.

Im Anschluss hieran werden in Kapitel 4 im Rahmen einer übergreifenden Diskussion ausgewählte Ergebnisse aufgegriffen und diskutiert. Hierzu werden die in Kapitel 1.4 aufgestellten, zentralen Forschungsfragestellungen dieser Arbeit erneut aufgenommen und zusammenfassend beantwortet. Abschließend werden in der Zusammenfassung die Kernaussagen der vorliegenden Dissertation wiedergegeben.

2 Anforderungen an landwirtschaftliche Unternehmer und Mitarbeiter im Zuge des Strukturwandels

Im folgenden Kapitel wird analysiert, wie Landwirte mit den Herausforderungen, die der Strukturwandel mit sich bringt, umgehen. Es wird darauf eingegangen, welche Konsequenzen und Anforderungen sich hieraus für landwirtschaftliche Betriebsleiter als auch für Mitarbeiter auf den landwirtschaftlichen Betrieben ergeben. Des Weiteren wird der Fachkräftemangel in der Landwirtschaft thematisiert und einzelbetriebliche Strategien landwirtschaftlicher Haupterwerbsbetriebe als Reaktion auf den Strukturwandel angesprochen.

Veröffentlichungen

Im Rahmen dieses Unterkapitels werden folgende, dieser kumulativen Dissertation zugrunde liegende veröffentlichten und eingereichten Artikel in Fachzeitschriften präsentiert. Diese sind:

2.1 Strukturelle Veränderungen in der Landwirtschaft – Reaktionen der landwirtschaftlichen Betriebsleiter sowie ableitbare Konsequenzen für den Landwirt als Unternehmer

Status: veröffentlicht
Journal: Journal of Socio-Economics in Agriculture, 2015, Vol. 8, S. 11-22
Autoren: Gindele, N., Kaps, S. und Doluschitz, R.

2.2 Anforderungen an die Qualifikation von Fremdarbeitskräften in der deutschen Landwirtschaft

Status: veröffentlicht
Journal: Jahrbuch der österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie, Band 24, 2015, S. 285-294
Autoren: Gindele, N., Lavèn, P. und Doluschitz, R.

2.3 Betriebliche Möglichkeiten im Umgang mit dem Fachkräftemangel in der Landwirtschaft

Status: veröffentlicht
Journal: Berichte über Landwirtschaft, Bande 94 (1), 2016, S. 1-14
Autoren: Gindele, N., Kaps, S. und Doluschitz, R.

2.4 Strategische Unternehmensführung landwirtschaftlicher Haupterwerbsbetriebe in Baden-Württemberg

Status: veröffentlicht
Journal: Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V., Band 51, 2016, S. 479-481
Autoren: Adams, I., Gindele, N. und Doluschitz, R.

2.1 Strukturelle Veränderungen in der Landwirtschaft – Reaktion der landwirtschaftlichen Betriebsleiter sowie ableitbare Konsequenzen für den Landwirt als Unternehmer

Status: veröffentlicht

Journal: Journal of Socio-Economics in Agriculture, 2015, Vol. 8, S. 11-22

Autoren: Gindele, N., Kaps, S. und Doluschitz, R.

Link: http://jsagr.org/english/view_articles/volume_7_8/index.html

Mit freundlicher Genehmigung der Schweizerischen Gesellschaft für Agrarwirtschaft und Agrarsoziologie.

Dieser Beitrag ist so oder in ähnlicher Form im Journal of Socio-Economics in Agriculture in Volume 8 auf S. 11-22 im Jahr 2015 veröffentlicht.

Strukturelle Veränderungen in der Landwirtschaft – Reaktion der landwirtschaftlichen Betriebsleiter sowie ableitbare Konsequenzen für den Landwirt als Unternehmer

Gindele, N., Kaps, S. und Doluschitz, R.

Zusammenfassung

Der Strukturwandel in der Landwirtschaft und im Agribusiness setzt sich fort und führt dazu, dass u.a. die Anzahl der landwirtschaftlichen Betriebe deutlich zurückgeht und die bestehenden Betriebe immer größer werden. Bei der Anpassung an den Strukturwandel entscheiden insgesamt die Fähigkeiten der landwirtschaftlichen Unternehmer immer stärker über deren betrieblichen Erfolg. Im vorliegenden Beitrag wird daher mittels einer empirischen Erhebung hinterfragt, wie die landwirtschaftlichen Betriebsleiter auf den Strukturwandel reagieren und inwieweit Unternehmerkompetenzen Einfluss auf die Führung eines modernen landwirtschaftlichen Betriebes haben. Es zeigt sich, dass Unternehmerkompetenzen wichtiger werden, da sich der Aufgabenbereich der Betriebsleiter durch die veränderten Rahmenbedingungen und das Wachstum der Betriebe von den ausführenden Tätigkeiten vermehrt hin zu leitenden Tätigkeiten verändert hat. Positiv festzustellen ist, dass sich unter den Betriebsleitern ein Bewusstsein für die hohe Relevanz der Unternehmerkompetenzen entwickelt hat.

Key Words: Structural Change, Farm Growth, Farm Management, Management Skills

JEL classification: Q10, Q12

1 Einleitung

Durch die sich verändernden strukturellen Rahmenbedingungen rückt das Unternehmertum inzwischen auch in der Landwirtschaft stärker in den Fokus (Alsos et al. 2011, S. 1f.). Schon allein durch das strukturell bedingte weitere Wachstum der Betriebe werden immer mehr Anforderungen an die Qualifikation der Betriebsleiter gestellt (Schaper et al. 2011, S. 36; Balmann und Schaft 2008, S. 22). Zusätzlich zum Strukturwandel führt die Deregulierung der Europäischen Agrarpolitik zu veränderten Rahmenbedingungen. Im Vergleich zu vergangenen Jahren sind die zunehmend liberalisierten Agrarmärkte somit wesentlich stärkeren Schwankungen unterworfen. Um den sich kontinuierlich verändernden Rahmenbedingungen erfolgreich begegnen zu können, ist es daher von entscheidender Bedeutung, dass die Leiter landwirtschaftlicher Betriebe über entsprechende Unternehmerkompetenzen verfügen, die es ihnen ermöglichen, sich bestmöglich innerhalb des Strukturwandels anzupassen (Doluschitz 2010, S. 159f.). Lediglich über die klassischen Produktionsfaktoren Boden, Kapital und Arbeit zu verfügen, ist heutzutage häufig nicht mehr ausreichend, um erfolgreich zu sein. Viel wichtiger ist heute als sozusagen vierter Produktionsfaktor das eigene Wissen sowie die eigene Qualifikation geworden (von dem Bussche 2000, S. 16). Generell werden die Entwick-

lungsmöglichkeiten der landwirtschaftlichen Betriebe in verstärktem Maße von der Persönlichkeit des Betriebsleiters bestimmt (Langbehn 2000, S. 137). Wie von Seuneke et al. (2013, S. 209) umfangreich recherchiert, wurde in der neueren wissenschaftlichen Literatur bereits viel Aufmerksamkeit auf das Unternehmertum und die von den Unternehmern benötigten Fähigkeiten gelegt (McElwee 2005; McElwee et al. 2006; Morgan et al. 2010; Phelan und Sharpley 2011; Pyysiäinen et al. 2006; Vesala und Pyysiäinen 2008; Wolf et al. 2007; Wolf und Schoorlemmer, 2007). Seuneke et al. (2013) untersuchten in ihrer Studie darüber hinaus insbesondere, wie Unternehmerfähigkeiten von Landwirten erlernt werden und Mäkinen (2013) analysierte, inwieweit betriebswirtschaftliche Denkweisen der Landwirte zur Wirtschaftlichkeit der Betriebe beitragen.

Insbesondere im Rahmen der europäischen Forschungsstudie Entrepreneurial Skills of Farmers (ESoF) wurden unternehmerische Fähigkeiten von Landwirten analysiert. Ziel dieser Studie war es, die unternehmerischen Fähigkeiten als auch ihre Bedeutung für den Agrarsektor und die ländliche Entwicklung zu erfassen (Rudmann 2008, S. 13f.). Hierbei konnten im Wesentlichen drei zentrale Unternehmerfähigkeiten abgegrenzt werden. Landwirte sollten demnach, um im Wettbewerb erfolgreich zu sein, Geschäftschancen erkennen und realisieren, Geschäftsstrategien entwickeln und bewerten sowie Netzwerke aufbauen und nutzen können (Wolf und Schoorlemmer 2007, S. 119).

Im vorliegenden Beitrag soll der Fokus daher darauf gelegt werden, zu analysieren, inwieweit sich die Landwirte mit den steigenden Anforderungen, die an sie gestellt werden, auseinandersetzen und welchen Einfluss die eigene Führungsqualifikation der Betriebsleiter auf die Betriebsführung hat. Konkret werden Antworten auf folgende Forschungsfragen ermittelt und analysiert:

- Wie verändern sich im Laufe der Zeit die Strukturen in der deutschen Landwirtschaft und inwieweit stellt die Betriebsausweitung eine Strategie dar, um den Betriebserfolg nachhaltig zu gewährleisten?
- Wie verändert sich das Aufgabenspektrum von landwirtschaftlichen Betriebsleitern im Zuge des Strukturwandels und dem damit verbundenen betrieblichen Wachstum?
- Welche Unternehmerkompetenzen sind für die landwirtschaftlichen Betriebsleiter heutzutage besonders wichtig, um erfolgreich ein landwirtschaftliches Unternehmen führen zu können?
- Welchen Einfluss hat die eigene Führungsqualifikation der Betriebsleiter auf die Betriebsführung?

Der Beitrag gliedert sich in 6 Abschnitte. Im ersten Teil werden die Strukturen der deutschen Landwirtschaft beschrieben. Im Anschluss daran wird die methodische Vorgehensweise bei der Befragung und Auswertung erläutert und die Struktur der Stichprobe erklärt. Hierauf folgt die Darstellung der Ergebnisse. Mit einer Diskussion und einem Fazit endet der Beitrag.

2 Strukturen der deutschen Landwirtschaft

Die Ergebnisse der Landwirtschaftszählung 2010 zeigen, dass der Strukturwandel in der Landwirtschaft stetig fortschreitet. In Deutschland ist die Anzahl landwirtschaftlicher Betriebe von 374'514 in 2007 auf 299'134 Betriebe in 2010 gesunken. Im Vergleich hierzu gab es 1999 noch 471'960 landwirtschaftliche Betriebe in Deutschland. Die landwirtschaftlich genutzte Fläche (LF) reduzierte sich von 16.9 Mio. Hektar (ha) in 2007 bzw. 17.1 Mio. ha in 1999 auf 16.7 Mio. ha in 2010. Die durchschnittliche Flächenausstattung pro Betrieb stieg somit von 1999 bis 2010 von 48 ha auf 61 ha an. Bis 1999 ging vor allem die Anzahl der Betriebe mit einer Flächenausstattung von bis zu 50 ha zurück. Bei den Betrieben mit größerer Flächenausstattung war in der Vergangenheit noch eine Steigerung zu verzeichnen. Inzwischen geht jedoch auch die Zahl der Betriebe, die eine Flächenausstattung von 50 bis 75 ha haben, zurück. Nach der Landwirtschaftszählung in 2010 ist inzwischen sogar ein Rückgang bei den Betrieben mit einer Flächenausstattung von 75 bis 100 ha zu verzeichnen. Zunahmen bei der Anzahl der Betriebe sind aktuell nur bei Betrieben, die über eine Flächenausstattung von 100 ha und mehr verfügen, zu erkennen. Demnach liegt die Wachstumsschwelle der landwirtschaftlichen Betriebe in Deutschland derzeit bei 100 ha (BMEL 2014, S. 37). Innerhalb Deutschlands sind die Strukturunterschiede sehr ausgeprägt. Die Betriebsgröße nimmt von Süden nach Norden und von Westen nach Osten deutlich zu (Doluschitz und Gindele 2012, S. 105). So liegt die durchschnittliche Betriebsgröße in Baden-Württemberg und Bayern beispielsweise bei 32 ha während Betriebe in den neuen Bundesländern über eine durchschnittliche Betriebsgröße von 226 ha verfügen (Statistische Ämter des Bundes und der Länder 2011, S. 12)

Durch den Strukturwandel hat sich nicht nur die nach wie vor dominante Betriebsform des Familienbetriebes zum erweiterten Familienbetrieb, der durch den Einsatz von Fremdarbeitskräften und der Nutzung verschiedener Kooperationsformen dem Wachstumsdruck des Strukturwandels standhalten kann, verändert (von dem Bussche 2005, S. 64). Es hat sich auch die gesamte Bandbreite der landwirtschaftlichen Betriebsstrukturen vergrößert. Neben dem Einzelunternehmen in Form des Familienbetriebes spielen in jüngerer Vergangenheit auch Personengesellschaften in der Landwirtschaft vermehrt eine Rolle. Die Personengesellschaften entstehen entweder aus Betriebsgemeinschaften oder aus Vollfusionen von zwei oder mehr Betrieben (Doluschitz 2010a, S. 91). Hierdurch entstehen größere Betriebseinheiten, die wesentliche Vorteile in Bezug auf den Arbeitseinsatz, die Nutzung großer, leistungsstärkerer und hoch produktiver Maschinen, sowie beim Bezug von Betriebsmitteln und beim Absatz der Produkte bieten. Durch die Bildung einer Kooperation in Form einer Gesellschaft können vor allem kleinere landwirtschaftliche Betriebe oder Nebenerwerbsbetriebe von den sonst nur mit größeren Betriebseinheiten erreichbaren Degressionseffekten profitieren (Doluschitz et al. 2011, S. 110; Köhne 2008, S. 136). So nimmt die Anzahl der Betriebe, die als Personengesellschaft geführt werden, in den letzten Jahren im Gegensatz zu allen anderen Rechtsformen kontinuierlich leicht zu. Von 2007 bis 2010 stieg die Zahl der Personengesellschaften um 15% auf 21'040 Betriebe. Die bedeutendste Rechtsform bei den Personengesellschaften ist die Gesellschaft bürgerlichen Rechts, welche von 84% der Betriebe als Rechtsform gewählt wurde. Bei den Einzelunternehmen ist von 2007 bis 2010 ein Rückgang von 8% auf 273'030

zu verzeichnen. Die Zahl der juristischen Personen ist annähernd gleich bei 5'000 geblieben (Statistisches Bundesamt 2011; Statistisches Bundesamt 2012, S. 42f.).

Die landwirtschaftlichen Einzelunternehmen können nochmals in Haupt- und Nebenerwerbsbetriebe unterteilt werden. In Deutschland gab es 2010 mit 135'412 Haupterwerbsbetrieben und 137'618 Nebenerwerbsbetrieben etwa gleich viele Haupt- und Nebenerwerbsbetriebe. Der Großteil der LF wird jedoch von den Haupterwerbsbetrieben bewirtschaftet. Insgesamt bewirtschaften die Haupterwerbsbetriebe 49% der LF und verfügen im Durchschnitt über 61 ha/LF pro Betrieb. Die Nebenerwerbsbetriebe bewirtschaften 17% der LF und verfügen über eine durchschnittliche Flächenausstattung von 21 ha. Die restlichen 34% der Fläche werden von den juristischen Personen und Personengesellschaften bewirtschaftet. Sie verfügen über eine durchschnittliche Flächenausstattung von 215 ha (Statistische Ämter des Bundes und der Länder 2011, S. 14).

Im Jahr 2010 wurden im gesamten Bundesgebiet 1.1 Mio. Arbeitskräfte in der Landwirtschaft beschäftigt. Der Großteil der in der Landwirtschaft Beschäftigten sind mit 556'300 die Familienarbeitskräfte. Außerdem werden 193'400 ständig Angestellte und 330'500 Saisonarbeitskräfte in der Landwirtschaft beschäftigt. Besonders starke Rückgänge sind bei den Familienarbeitskräften zu verzeichnen. Von 2007 bis 2010 hat sich die Zahl der Familienarbeitskräfte von 728'600 auf 556'300 reduziert. Die Anzahl der familienfremden ständigen Arbeitskräfte hat sich hingegen in gleichen Zeitraum von 186'600 auf 193'400 erhöht. Bei der Zahl der Saisonarbeitskräfte ist in den letzten Jahren ebenfalls im Durchschnitt eine leichte Zunahme festzustellen (BMEL 2014, S. 59).

Nur bei 30% der im Rahmen der Landwirtschaftszählung 2010 befragten Einzelunternehmen ist die Hofnachfolge bereits gesichert. Bei den restlichen 70% ist sie noch unklar. Diese 70% der Betriebe bewirtschaften derzeit eine Fläche von 4.3 Mio. ha und jeder fünfte Betriebsinhaber ist bereits 60 Jahre oder älter. Festzustellen ist, dass bei Haupterwerbsbetrieben die Betriebsnachfolge öfter gesichert ist als bei Nebenerwerbsbetrieben. Bei den Nebenerwerbsbetrieben hatten nur 25% einen Nachfolger, bei den Haupterwerbsbetrieben waren es 36%. Außerdem ist anzumerken, dass die Hofnachfolge bei größeren Betrieben früher geklärt ist als bei den Kleineren. Von den Einzelunternehmen mit 100 ha LF und mehr ist bei der Hälfte die Nachfolge klar. Bei kleinen Betrieben mit weniger als 20 ha ist nur bei 22% die Nachfolge geklärt (Statistisches Bundesamt 2011; Statistische Ämter des Bundes und der Länder 2011, S. 16).

Das Ausbildungsniveau ist in der Landwirtschaft generell hoch. Die Betriebsleiter verfügen in der Regel über eine abgeschlossene landwirtschaftliche Ausbildung. In 2010 verfügten 69% der Betriebsleiter über eine Berufsausbildung der Fachrichtung Land- und Forstwirtschaft, Gartenbau, Weinbau, Tiermedizin, ländliche Hauswirtschaft oder eine verwandte Fachrichtung. 30% der Betriebsleiter verfügten lediglich über praktische landwirtschaftliche Kenntnisse (Gurrath 2011, S. 16).

Wie vielfältig die Landwirtschaft in den letzten Jahren geworden ist und in welchen Bereichen Eigentümer und Mitarbeiter in landwirtschaftlichen Betrieben tätig sind, zeigt sich deutlich an den Zahlen zu Einkommenskombinationen in der Landwirtschaft. Im Jahr 2007 erwirtschaftete jeder fünfte landwirtschaftliche Betrieb über alternative Einkommensquellen ein zusätzliches Einkommen. In 2010 verfolgte bereits jeder dritte landwirtschaftliche Betrieb

eine Einkommensalternative. Am häufigsten setzten die Betriebe bei den Einkommenskombinationen auf die alternativen Energien, wie beispielsweise Biogas. Von 98'800 Betrieben mit Einkommenskombinationen stellt dieser Bereich für 42% ein zweites Standbein dar. Häufig werden auch Arbeiten für andere Landwirte und Kommunen sowie Forstwirtschaft und Verarbeitung/Direktvermarktung als Einkommensalternative angegeben (Statistisches Bundesamt 2011a; Statistische Ämter des Bundes und der Länder 2011, S. 34).

3 Methodik und Stichprobenstruktur

Zur Untersuchung der aufgeworfenen Fragestellungen erfolgte eine schriftliche, webbasierte Befragung von Betriebsleitern landwirtschaftlicher Betriebe in ganz Deutschland. Diese Betriebsleiterbefragung wurde im Zeitraum von Anfang Juli bis Ende September 2013 in zwei Erhebungsphasen durchgeführt. Die Daten wurden mittels eines standardisierten Fragebogens, welcher in verschiedene Themenschwerpunkte gegliedert war, erhoben. So wurden den Betriebsleitern bei der Befragung Fragenkomplexe zu Personalmanagement und -führung, den betrieblichen Wachstumsabsichten, dem Betriebsmanagement und zu den geforderten Qualifikationen an Fremdarbeitskräfte sowie zu den notwendigen Unternehmerkompetenzen gestellt. Insgesamt wurden 2'300 landwirtschaftliche Ausbildungsbetriebe und Agrargenossenschaften in ganz Deutschland angeschrieben. Die Auswahl der Stichprobe erfolgte nach freizugänglichen E-Mail Adressen der Betriebe. Zudem wurde aufgrund der Fragen zum Personalmanagement das Kriterium festgelegt, dass mindestens eine ständige Fremdarbeitskraft auf dem Betrieb beschäftigt wird, was in der Regel auch auf den Großteil dieser Betriebe zutreffen müsste. Die Rücklaufquote der Befragung lag bei 13,7%. Für eine Online-Umfrage ist diese Rücklaufquote zwar niedriger, liegt aber noch im Rahmen. Die Rücklaufquoten von Online-Befragungen liegen nach Tuten et al. (2002) zwischen 6 und 73%. Im Vergleich mit schriftlichen postalischen Befragungen ist festzustellen, dass der Rücklauf hier generell immer etwas höher ausfällt als bei internetbasierten Befragungen (Batinic 2003, S. 10). Der geringe Rücklauf kann in diesem Fall vermutlich in erster Linie auf den Zeitpunkt der Befragung, der sich mit der Haupterntezeit überschneidet, zurückgeführt werden. Außerdem war der Fragebogen mit einer Bearbeitungszeit von ca. 30 min sehr lang konzipiert, was sicherlich auch einige Betriebsleiter abgeschreckt hat.

Von den antwortenden Unternehmen hatten rund 72% ihren Betriebssitz im früheren Bundesgebiet und 27% in den neuen Bundesländern. 46% der Betriebe wurden als Einzelunternehmen, 29% als Personengesellschaft und 22% als juristische Person geführt. Im Durchschnitt verfügten die Betriebe über 490 ha (Median=183 ha) landwirtschaftliche Nutzfläche. Die antwortenden Betriebe sind somit deutlich größer als ein durchschnittlicher landwirtschaftlicher Betrieb in Deutschland (61 ha). Dies ist darauf zurückzuführen, dass aufgrund der oben beschriebenen Adressauswahl von vorn herein größere Betriebe in die Stichprobe gelangten. Im Schnitt waren 1,3 Familienarbeitskräfte und 11,6 (Median=4) Fremdarbeitskräfte in den Betrieben beschäftigt. 42% der Betriebe zählten zu den Verbundbetrieben, 20% zu Ackerbaubetrieben, 16% zu Veredelungsbetrieben, 13% zu Futterbaubetrieben und 8% zu Sonderkulturbetrieben.

Innerhalb dieser Untersuchung wird der Fokus auf die Auswertung der Ergebnisse zu den Fragekomplexen Wachstumsabsichten der Betriebe sowie den geforderten Unternehmerkompetenzen gelegt. Kategorische Daten wurden mittels Häufigkeitstabellen ausgewertet und dargestellt. Bei numerischen Daten wurden Mittelwert, Median und die Standardabweichung als Streuungsmaß berechnet. Einzelne Häufigkeitsverteilungen wurden anhand von Kreuztabellen miteinander verglichen und mit dem Chi-Quadrat-Test (χ^2 -Test) auf statistische Signifikanz geprüft. Zur Überprüfung von Mittelwertunterschieden wurde auf die einfaktorielle Varianzanalyse (ANOVA) sowie auf den t-Test für unabhängige Stichproben zurückgegriffen. Das Signifikanzniveau wurde auf $p \leq 0,05$ als signifikant, $p \leq 0,01$ als hoch signifikant und $p \leq 0,001$ als höchst signifikant festgelegt.

4 Ergebnisse der Umfrage

Wachstum in Form der Betriebsausweitung ist eine der Hauptanpassungsreaktion auf den Strukturwandel. Daher wurden die Betriebsleiter dazu befragt, ob sie in den nächsten Jahren eine Betriebserweiterung planen. 31% der Betriebsleiter gaben an, dass sie in den nächsten Jahren beabsichtigen, den Betrieb zu erweitern. 42% der Betriebsleiter planen keine Erweiterung und 27% der Betriebsleiter haben sich diesbezüglich noch nicht entschieden. Feststellbar ist ein hoch signifikanter Unterschied (χ^2 -Test $p=0.009$) zwischen den Betrieben in den neuen und in den alten Bundesländern. Während 35% der Betriebe mit Betriebssitz im früheren Bundesgebiet eine Betriebsausweitung planen, sind es bei den Betrieben mit Sitz in den neuen Bundesländern nur 19%. Umgekehrt wollen in den alten Bundesländern 38% und in den neuen Bundesländern 56% der Betriebsleiter den bestehenden Betrieb nicht erweitern. Sowohl in Westdeutschland als auch in Ostdeutschland überwiegt zwar der Anteil der Betriebe, die keine Betriebsausweitung planen; deutlich wird jedoch, dass vor allem westdeutsche Betriebe in Zukunft Wachstumsschritte planen.

Ebenfalls hoch signifikante Unterschiede ($p=0.009$) liefert der χ^2 -Test zwischen dem Wunsch der Betriebsausweitung sowie der Rechtsform. Vor allem Betriebe, die als Einzelunternehmen (34%) und als Personengesellschaft (37%) geführt werden, beabsichtigen eine Betriebsausweitung. Unter den juristischen Personen planen dies nur 22% der Betriebe. Hier ist der Anteil der Betriebe, die keine Betriebsausweitung planen, mit 60% wesentlich höher. Bezüglich der betriebswirtschaftlichen Ausrichtung konnten auch signifikante Unterschiede (χ^2 -Test $p=0.027$) festgestellt werden. Es zeigt sich, dass insbesondere die tierhaltenden Betriebe eine Betriebsausweitung beabsichtigen.

Der überwiegende Teil (96%) der 92 wachstumswilligen Betriebe plant eine Betriebserweiterung durch die Ausweitung vorhandener Betriebszweige. Weitere 26% der Betriebe möchten neue Betriebszweige aufbauen. Bei dieser Frage waren Mehrfachnennungen möglich. Die Tatsache, dass sich die jeweiligen Anteile summiert auf 122% belaufen, deutet darauf hin, dass einige Betriebe beide Formen der Betriebsausweitung beabsichtigen.

Die Betriebsleiter, die vorhandene Betriebszweige ausweiten möchten, wurden weiter befragt, welche Produktionsbereiche sie erweitern. In den Antworten, die zu dieser Frage vorgegeben waren, waren ebenfalls Mehrfachnennungen möglich. 72% der Betriebe planen eine Auswei-

tung der Tierproduktion, 51% den Ausbau der Pflanzenproduktion und 21% die Ausweitung sonstiger Betriebszweige. Es konnten signifikante Unterschiede zwischen der Ausweitung des Betriebszweigs Tierhaltung und dem Bundesgebiet (χ^2 -Test $p=0.006$) sowie der Rechtsform (χ^2 -Test $p=0.043$) festgestellt werden. Der überwiegende Teil der Betriebe, der hier eine Erweiterung plant, liegt im früheren Bundesgebiet und die Hälfte der Betriebe wird als Einzelunternehmen geführt. Außerdem konnten signifikante Unterschiede bzgl. der Größenklassen (χ^2 -Test $p=0.042$) festgestellt werden. Vor allem Betriebe der Größenklassen 50 – 100 ha (19%) und 100 – 200 ha (42%) planen einen Ausbau der Tierhaltung. Hoch signifikante Unterschiede bestehen zwischen der betriebswirtschaftlichen Ausrichtung der Betriebe und den Erweiterungsabsichten (χ^2 -Test $p\leq 0,001$). Es zeigt sich, dass fast ausschließlich tierhaltende Betriebe eine Erweiterung der Tierhaltung beabsichtigen. Ähnlich fallen die Ergebnisse bzgl. der Ausweitung der Pflanzenproduktion aus. Es bestehen auch hier signifikante Unterschiede zwischen der betriebswirtschaftlichen Ausrichtung und der Erweiterung der Pflanzenproduktion (χ^2 -Test $p=0.034$). Insbesondere die Ackerbaubetriebe beabsichtigen eine Ausweitung. Beim Ausbau der Pflanzenproduktion konnten keine signifikanten Unterschiede bzgl. Rechtsform, Lage im Bundesgebiet und Betriebsgröße festgestellt werden. Es zeigt sich, dass die Betriebsleiter am liebsten in bereits bestehende Betriebszweige, in denen sie sich auskennen, investieren. Somit streben die Betriebsleiter eher eine weitere Spezialisierung als eine Diversifizierung ihres Betriebes an.

Bei der Ausweitung der sonstigen Betriebszweige wurden folgende Angaben gemacht: Biogas und erneuerbare Energien ($n=6$), Dienstleistung ($n=3$), Direktvermarktung ($n=3$), Tourismus ($n=2$), Exportaufbau ($n=1$), Getreidelagerung ($n=1$), Kartoffelanbau ($n=1$), Obst-/Gemüsebau ($n=1$) und Weihnachtsbaumverkauf ($n=1$).

Des Weiteren wurde abgefragt, welche neuen Betriebszweige aufgebaut werden sollen. Hier wurden folgenden Angaben gemacht (je eine Nennung): Geflügelhaltung, Bullenmast, Ferkelaufzucht, Milchverarbeitung, Putenmast, Saatgut, tierische Veredlung, Verarbeitung und Vertrieb an Verpflegungseinrichtungen, Veredlung landwirtschaftlicher Produkte, Weihnachtsbaumhandel, Whiskydestillerie und neue Stallanlage.

Die zweite Forschungsfrage soll klären, ob sich mit dem Wachstum der Betriebe die Aufgabenfelder der landwirtschaftlichen Betriebsleiter verändern. Nach den Ergebnissen der Umfrage arbeiten die Betriebsleiter im Mittel 59 Stunden pro Woche auf ihrem Betrieb. Davon entfallen rund 51% auf praktische Tätigkeiten und rund 49% auf organisatorische Tätigkeiten (wie z.B. Bürotätigkeiten, die Planung und Kontrolle von Betriebsabläufen usw.). Das Verhältnis zwischen praktischem und organisatorischem Aufwand der Betriebsleiter hängt dabei maßgeblich von der Betriebsgröße ($F=8.685$; $p\leq 0,001$) und der Rechtsform ($F=15.768$; $p\leq 0,001$) ab. Es zeigt sich, dass mit zunehmender Betriebsgröße der organisatorische Aufwand ansteigt. Außerdem überwiegen in Betrieben, die als Einzelunternehmen geführt werden, die praktischen Tätigkeiten. Auch bei den Personengesellschaften überwiegen die praktischen Tätigkeiten; allerdings nicht so deutlich wie bei den Einzelunternehmen. Bei Betrieben, die als juristische Person geführt werden, ist hingegen der Anteil der organisatorischen Tätigkeiten wesentlich höher. Dies liegt mit großer Wahrscheinlichkeit daran, dass die Betriebsgröße im Durchschnitt von Einzelunternehmen über Personengesellschaften bis hin zur

juristischen Person ansteigt und somit der organisatorische Zeitaufwand des Betriebsleiters zunimmt.

Vor dem Hintergrund der weiter wachsenden Betriebe und den damit verbundenen steigenden Anforderungen an die Betriebsleiter, wurden die Landwirte zu den aktuell erforderlichen Unternehmerkompetenzen befragt. Es wurde überprüft, welche Bedeutung die landwirtschaftlichen Unternehmer der Relevanz der abgefragten Unternehmerkompetenzen zuweisen. Die Betriebsleiter konnten die Bedeutung der einzelnen Kompetenzen anhand einer sechsgliedrigen Likert-Skala von 1=sehr wichtig bis 6=völlig unwichtig bewerten. Wie anhand der Mittelwerte der einzelnen Unternehmerkompetenzen in Tabelle 1 erkennbar ist, schätzen die Betriebsleiter alle aufgeführten Unternehmerkompetenzen als sehr wichtig bis wichtig ein.

Tabelle 1: Unternehmerkompetenzen geordnet nach Rangfolge der Mittelwerte (1=sehr wichtig bis 6=völlig unwichtig). Quelle: Eigene Erhebung, 2014

Unternehmerkompetenz	n=	Mittelwert	Standardabweichung
Motivationsfähigkeit (Selbst- und Fremdmotivation)	287	1,60	0,647
Bereitschaft zum lebenslangen Lernen	287	1,60	0,681
Organisationsgeschick	284	1,64	0,627
Mitarbeiterführung	288	1,67	0,647
Fachliche Qualifikation	285	1,68	0,698
Verhandlungsgeschick	285	1,70	0,736
Führungskompetenz	288	1,72	0,667
Kommunikations- und Informationskompetenz	285	1,83	0,639
Kooperationsfähigkeit	287	1,86	0,761
Delegationsgeschick	285	1,87	0,742
Soziale Kompetenz	285	1,88	0,756
Neugier und Kreativität	282	1,90	0,809
Strategieentwicklung und -umsetzung	284	1,93	0,756
Risikobereitschaft und -management	284	2,12	0,727

Die Fähigkeit der Selbst- und Fremdmotivationen sowie die Bereitschaft zum lebenslangen Lernen wurden von allen Betriebsleitern als die wichtigsten Unternehmerkompetenzen angesehen. Der Bereitschaft, Risiken einzugehen bzw. dem Risikomanagement sowie der Fähigkeit Strategien zu entwickeln und umzusetzen, wurde hingegen eine geringere Bedeutung beigemessen. Bei der weiteren Analyse konnten teilweise signifikante Unterschiede zwischen dem Bundesgebiet und den in Tabelle 2 aufgeführten Unternehmerkompetenzen festgestellt

werden. Alle fünf Unternehmerkompetenzen wurden von den Betriebsleitern aus dem früheren Bundesgebiet wichtiger eingestuft als von Betriebsleitern aus dem neuen Bundesgebiet.

Tabelle 2: Ergebnisse t-Test für unabhängige Stichproben zwischen Bundesgebiet und Unternehmerkompetenzen. Quelle: Eigene Erhebung, 2014

Unternehmerkompetenz	t- Wert	p-Wert
Motivationsfähigkeit	2,214	0,028
Kommunikations- und Informationskompetenz	2,920	0,004
Delegationsgeschick	3,125	0,002
Soziale Kompetenz	1,995	0,047
Bereitschaft zum lebenslangen Lernen	2,009	0,046

Den Betriebsleitern wurde zusätzlich die Möglichkeit gegeben, weitere wichtige Kompetenzen zu ergänzen. Folgendes wurde hierauf angegeben (jeweils eine Nennung):

- Betriebswirtschaftliches Denken
- Blick in andere Wirtschaftsbereiche und die Bereitschaft, von dort zu lernen
- Ständige Bereitschaft, seinen Mitarbeitern bei privaten Problemen zu helfen
- Einbeziehung der Mitarbeiter in Entscheidungen
- Durchhaltevermögen, Sparsamkeit
- Empathie, Respekt, Aufmerksamkeit
- Freude an der Arbeit und an der Zusammenarbeit mit anderen Menschen im Team
- Führung des Personals und des Betriebes, gutes Verhandlungsgeschick mit den Marktpartnern, sich Kümern um Familie, Personal, Verpächter und Nachbarn
- Nicht zu viel auf den Berater verlassen, sondern selbst informieren und entscheiden

Insgesamt sind sich alle Betriebsleiter darin einig, dass alle aufgeführten Unternehmerkompetenzen heutzutage sehr wichtig bis wichtig sind, um ein landwirtschaftliches Unternehmen zu führen. Es konnten keine signifikanten Unterschiede zwischen der Beurteilung der Unternehmerkompetenzen und der Betriebsgröße, der Rechtsform, der betriebswirtschaftlichen Ausrichtung des Betriebes und dem Alter des Betriebsleiters festgestellt werden.

Die Unternehmer wurden darüber hinaus speziell dazu befragt, wie sie ihre eigene Führungsqualifikation einschätzen. Hier gaben 59% an, dass sie ihre eigene Führungsqualifikation als gut einschätzen. Weitere 36% schätzen ihre Fähigkeit als befriedigend ein. Lediglich 3% bzw. 2% der Antwortenden bezeichnen ihre Führungsqualifikation als sehr gut bzw. ausreichend.

Die einfaktorielle ANOVA zeigt, dass signifikante Unterschiede zwischen der Einschätzung der eigenen Führungsqualifikation und den abgefragten Unternehmerkompetenzen bestehen. In Tabelle 3 ist aufgeführt, bezüglich welcher Werte signifikante Mittelwertunterschiede festgestellt wurden.

Tabelle 3: Ergebnisse ANOVA Einschätzung der eigenen Führungsqualifikation und Unternehmerkompetenzen. Quelle: Eigene Erhebung, 2014.

Unternehmerkompetenz	F- Wert	p-Wert
Kooperationsfähigkeit	4,046	0,008
Mitarbeiterführung	4,544	0,004
Kommunikations- und Informationskompetenz	2,704	0,046
Führungskompetenz	4,204	0,006
Delegationsgeschick	3,319	0,020
Soziale Kompetenz	3,601	0,014
Risikobereitschaft	3,199	0,024
Verhandlungsgeschick	2,670	0,048

Es ist festzustellen, dass Personen, die ihre eigene Führungsqualifikation gut einstufen, auch die aufgeführten Unternehmerkompetenzen wichtiger einschätzen als Personen, die ihre eigene Führungsqualifikation befriedigend einstufen. Dies deutet darauf hin, dass Personen, die die Unternehmerkompetenzen als wichtiger betrachten und sich daher vermutlich auch mehr damit beschäftigen, auch insgesamt bessere Führungsqualifikationen aufweisen.

Darüber hinaus wurde mittels χ^2 -Test ein hoch signifikanter Zusammenhang ($p \leq 0.001$) zwischen der Einschätzung der eigenen Führungsqualifikation und der Einschätzung der Motivation der Mitarbeiter festgestellt. So bewerten 67% der Betriebsleiter, die ihre eigene Führungsqualifikation gut einschätzen, die Motivation ihrer Mitarbeiter als sehr hoch bis hoch. Unter den Betriebsleitern, die ihre eigene Führungsqualifikation nur befriedigend einstufen, bewerten hingegen nur 37% der Antwortenden die Motivation ihrer Mitarbeiter als sehr hoch bis hoch. Innerhalb dieser Gruppe wird hingegen die Motivation der Angestellten von über der Hälfte (54%) der Betriebsleiter als eher hoch bezeichnet. Demnach ist davon auszugehen, dass die eigene Führungsqualifikation einen erkennbaren Einfluss auf die Motivation der Mitarbeiter hat. Es konnten keine signifikanten Unterschiede zwischen der Einschätzung der eigenen Führungsqualifikation und dem Bundesgebiet, der Rechtsform, der Betriebsgröße, der betriebswirtschaftlichen Ausrichtung des Betriebes und dem Alter der Betriebsleiter festgestellt werden.

5 Diskussion

Wenn der Strukturwandel in der deutschen Landwirtschaft die Dynamik der letzten Jahre beibehält, werden immer weniger Betriebe die verfügbaren landwirtschaftlichen Flächen bewirtschaften und damit stetig größer werden. Wie stark und wie schnell die Betriebe weiter wachsen können, hängt dabei stark von der zur Verfügung stehenden Fläche ab. Daneben hat auch die Verfügbarkeit von Arbeit bzw. Arbeitskräften zunehmend einen Einfluss auf die Möglichkeit zu wachsen (Kaps 2014, S. 65). Nach Seidel (1999, S. 482) wird der Strukturwandel in Form des „Wachsens oder Weichens“ so lange fortschreiten wie die Chance besteht, durch die Erhöhung der Stückzahlen die Festkosten je produzierter Einheit zu senken. Besonders für Familienbetriebe führt der Wachstumsdruck derzeit zu Schwierigkeiten, da mit weiterem Wachstum häufig die Schwelle zum erweiterten Familienbetrieb überschritten wird und ganz andere und neue Anforderungen, beispielsweise im Bereich des Personalmanagements, auf die Betriebe zukommen. Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass in fast jedem dritten Betrieb der Untersuchung in den nächsten Jahren eine Betriebserweiterung geplant ist. Bei der Analyse der Stichprobenstruktur konnte jedoch bereits festgestellt werden, dass die landwirtschaftlichen Betriebe der Stichprobe im Vergleich zum bundesweiten Durchschnitt überdurchschnittlich groß sind. Folglich dürften sie dem wettbewerblichen Wachstumsdruck nicht in dem Maße ausgesetzt sein, wie es bei kleineren Betrieben der Fall wäre. Es kann daher davon ausgegangen werden, dass der Anteil der Betriebe mit Erweiterungsabsichten in der Grundgesamtheit der landwirtschaftlichen Betriebe höher liegt. Zudem darf der relativ große Anteil (42%) an Betrieben, in welchen die Frage der zukünftigen Betriebsentwicklung zum Befragungszeitpunkt noch nicht geklärt war, nicht außer Acht gelassen werden. Die endgültige Entscheidung bezüglich einer Betriebserweiterung ist in diesen Betrieben noch nicht getroffen. Die Tatsache, dass kleinere Betriebe einem stärkeren Wachstumsdruck unterliegen, erklärt, warum hauptsächlich Betriebe im früheren Bundesgebiet sowie Betriebe der Rechtsformen Einzelunternehmen und Personengesellschaften zukünftig in betriebliches Wachstum investieren wollen. Der Großteil der wachstumswilligen Betriebe setzt bei der Betriebsentwicklung auf den Ausbau vorhandener Betriebszweige (96%). Hier gibt es vor allem im Bereich der Tierproduktion deutliche Erweiterungsabsichten. Daneben möchte etwa ein Viertel der Betriebe Wachstum in Form des Aufbaus neuer Betriebszweige realisieren. Hierbei hat sich gezeigt, dass der Bereich der erneuerbaren Energien für die landwirtschaftlichen Betriebe zunehmend an Bedeutung gewinnt. Dies spiegeln auch die statistischen Zahlen zur Entwicklung der Einkommenskombinationen (siehe Kapitel 2) wider. Insgesamt streben die antwortenden Betriebe eher eine weitere Spezialisierung als eine Diversifizierung an. Dieses Ergebnis kann allerdings mit der Struktur der Stichprobe zusammenhängen, in welcher kleinere Betriebe, die über weniger Expansionsmöglichkeiten verfügen, nicht in ausreichendem Maße vorhanden sind.

Tritt der Fall ein, dass Wachstum als alleinige Entwicklungsstrategie an Grenzen stößt, weil keine weiteren Flächen gepachtet werden können, oder eine bauliche Erweiterung des Betriebes nicht möglich ist, können gerade Diversifizierungsmaßnahmen in Form des Aufbaus neuer Betriebszweige, die nicht ursprünglich der landwirtschaftlichen Produktion zuzurechnen sind, eine sinnvolle Expansionsmöglichkeit darstellen (Schöpe 2011, S. 43). Daneben kann der Zusammenschluss mit einem weiteren Betrieb zu einer Kooperation für kleinere Betriebe

eine Chance sein, um dem Wachstumsdruck standzuhalten. Dies wird auch seit Langem von verschiedensten Autoren in der allgemeinen Fachliteratur befürwortet. Nach Doluschitz et al. (2011, S. 110) führen Kooperationen dazu, dass insbesondere kleinere landwirtschaftliche Betriebe sowie Nebenerwerbsbetriebe die sonst nur in großen Betriebseinheiten erreichbaren Degressionseffekte nutzen können. Die Erkenntnis, dass Kooperationen durchaus Vorteile bieten, ist inzwischen auch bei den Landwirten angekommen; wie es die kontinuierlich steigende Anzahl der Personengesellschaften widerspiegelt.

Die optimale Betriebsgröße ist schwer zu quantifizieren. Nach Isermeyer (1993) hängt die optimale Betriebsgröße vor allem von den Präferenzen und Fähigkeiten der Landwirte ab. Da die Menschen und ihre spezifischen Ausgangsbedingungen verschieden sind, wird es aller Voraussicht nach auch weiterhin ein Nebeneinander von Groß- und Kleinbetrieben in der Landwirtschaft geben (Mann 2003, S. 146; Isermeyer 1993). Auch Margarian (2010, S. 254) konnte nicht die eine optimale Strategie feststellen, um dem Agrarstrukturwandel zu begegnen. Die Reaktion der Betriebsleiter auf den Strukturwandel ist von den individuellen historischen und aktuellen regionalen Bedingungen, sowie weiteren nicht beobachtbaren Faktoren abhängig (Margarian 2010, S. 254).

Wie die Ergebnisse zeigen, verändern sich im Zuge des betrieblichen Wachstums die Aufgabenbereiche der Betriebsleiter deutlich. Der Zeitaufwand, der auf organisatorische Tätigkeiten entfällt, nimmt in Abhängigkeit von der Rechtsform bzw. mit zunehmender Betriebsgröße zu. Dies deckt sich mit Ergebnissen anderer Studien, die ebenfalls feststellten, dass es im Zuge des betrieblichen Wachstums zu einer Verlagerung der Aufgabenbereiche weg von den ausführenden Arbeiten hin zu den leitenden Aufgaben kommt (Lüpping und Schaper 2010, S. 398; Berges 2006, S. 27; Doluschitz 2010a).

Viele der Kenntnisse, die heute notwendig sind, wurden in der Vergangenheit nicht oder weniger umfangreich benötigt, da sich die damaligen Rahmenbedingungen von den heutigen unterscheiden. Durch die frühere Agrarpolitik mit klar reglementierten Märkten war es für die Landwirte in der Vergangenheit für die Betriebsführung nicht so dringlich, sich mit Dingen wie Management und Unternehmertum zu befassen (Rudmann 2008, S. 13; Sindelar 2010, S. 27). Entscheidend bei der Entwicklung zu immer größeren, komplexeren bzw. diversifizierten Betriebseinheiten ist vor diesem Hintergrund, dass die Betriebsleiter über die notwendigen Unternehmerkompetenzen verfügen. Die Analyse der Befragungsergebnisse zeigt, dass sich die landwirtschaftlichen Betriebsleiter inzwischen durchaus darüber bewusst sind, welche Bedeutung Unternehmerkompetenzen über das fachliche Wissen hinaus haben, um erfolgreich ein landwirtschaftliches Unternehmen zu führen. Dies deckt sich mit den Ergebnissen der Studie von Vesala und Pyysiäinen (2008), die mittels einer qualitativen Interviewstudie Landwirte in Großbritannien, Finnland, Italien, den Niederlanden, Polen und der Schweiz zu Unternehmerkompetenzen befragten. Mittlerweile scheint sich somit unter den landwirtschaftlichen Betrieben ein Bewusstsein für die Relevanz der Unternehmerkompetenzen herausgebildet zu haben. Das Ergebnis, dass die Betriebsleiter aus dem früheren Bundesgebiet einen Teil der Unternehmerkompetenzen wichtiger einstufen als Betriebsleiter aus den neuen Bundesländern, deutet darauf hin, dass insbesondere für Betriebsleiter von Betrieben, die einem höheren Wachstumsdruck ausgesetzt sind bzw. weitere betriebliche Wachstumsschritte planen, die Entwicklung von Unternehmerkompetenzen eine hohe Bedeutung haben.

Über die Hälfte der antwortenden Betriebsleiter schätzt ihre eigene Führungsqualifikation als gut ein. Die Unterschiede zwischen der Einschätzung der eigenen Führungsqualifikation und den Unternehmerkompetenzen lassen erkennen, dass Landwirte, für die die Unternehmerkompetenzen wichtig sind, auch ihre eigene Führungsqualifikation besser einschätzen. Dies könnte damit zusammenhängen, dass diese Betriebsleiter sich insgesamt intensiver mit der Thematik der Unternehmerkompetenzen auseinandersetzen. Anhand der Auswirkung der eigenen Führungsqualifikation auf die Motivation der Mitarbeiter zeigt sich, dass die eigene Führungsqualifikation entscheidenden Einfluss darauf hat, wie erfolgreich ein Betriebsleiter bei der Personalführung ist. Besonders für wachsende Betriebe mit einer zunehmenden Anzahl an Fremdarbeitskräften können daher Betriebsleiterschulungen sowie das Hinzuziehen externer Berater sinnvoll sein, um sich in diesem Bereich weiter zu verbessern (Heyder et al. 2009, S. 280f.). Um den Einfluss der Führungsqualifikation auf den betrieblichen Erfolg klarer einschätzen zu können, wäre es allerdings sinnvoll gewesen, die persönliche Einschätzung weiterer Faktoren wie z.B. das betriebswirtschaftliche und produktionstechnische Wissen, die ebenfalls den betrieblichen Erfolg beeinflussen, abzufragen.

Bei der Entwicklung von Unternehmerkompetenzen ist zu beachten, dass die Umwelt einen entscheidenden Einfluss auf den Lernprozess ausübt. Eine Weiterentwicklung der Unternehmerkompetenzen findet häufig dann statt, wenn sich die Rahmenbedingungen, ausgelöst durch interne und externe Einflüsse, ändern. Außerdem können unternehmerische Fähigkeiten nicht auf dieselbe Art und Weise vermittelt werden wie beispielsweise berufliche Fähigkeiten. Das Erlernen von unternehmerischen Fähigkeiten hängt vielmehr von der eigenen Motivation der Landwirte ab (Rudmann et al. 2008, S. 89).

Die drei wichtigsten Faktoren, die das Erlernen von Unternehmerkompetenzen beeinflussen, sind nach Seuneke et al. (2013): die Re-Entwicklung einer unternehmerischen Identität der Betriebsleiter, das Überschreiten der Grenzen der Landwirtschaft, um den eigenen Horizont zu erweitern und die Öffnung des Familienbetriebes, um von den Ideen Anderer zu profitieren.

Eine weitere wesentliche Rolle bei der Entwicklung von Unternehmerfähigkeiten spielt die Ausbildung. Eine gute Ausbildung kann den Grundstein legen, um die notwendigen unternehmerischen Fähigkeiten zu entwickeln. Nach Doluschitz (2010a) sollte die Ausbildung aufgrund der aktuellen Anforderungen neben fachlichen Kompetenzen im Bereich der Produktionstechnik auch Kenntnisse in den Bereichen Betriebswirtschaft, Unternehmensführung, Märkte und Agrarpolitik enthalten (Doluschitz 2010a, S. 92). Zusätzlich zu produktionstechnischem und betriebswirtschaftlichem Wissen müssen in der Aus- und Weiterbildung vermehrt auch Kenntnisse im makroökonomischen Bereich, wie z.B. zu globalen und regionalen Marktentwicklungen, vermittelt werden (Golter 2011, S. 40f.). Wolf und Schoorlemmer (2007, S. 112) stellen in Bezug auf die Ausbildung fest, dass eine landwirtschaftliche Grundausbildung allein nicht mehr ausreichend ist. Die Landwirte müssen zusätzlich mit den Bereichen Betriebswirtschaftslehre, Marketing und Kommunikation vertraut sein. Ein Hochschulstudium entspricht daher eher der passenden Ausbildung eines landwirtschaftlichen Unternehmers (Wolf und Schoorlemmer 2007, S. 112). Neben einer passenden Ausbildung können auch spezielle Austauschprogramme für Landwirte dazu beitragen, die Unternehmerkompetenzen weiterzuentwickeln (Rudmann et al. 2008, S. 99).

Auch Weiterbildungsmaßnahmen können bei der Entwicklung einzelner Kompetenzen helfen. Als Beispiel kann hier das Risikomanagement aufgeführt werden. Der Marktbeobachtung wird bisher auf vielen Betrieben noch nicht die Aufmerksamkeit entgegengebracht, die nötig wäre, um zum richtigen Zeitpunkt entsprechende Risikomanagementmaßnahmen zu ergreifen (Huith und Sichler 1996, S. 145f.). So wurde der Kompetenz Risikobereitschaft und -management auch in der Umfrage die geringste Bedeutung zugewiesen. Generell ist zwar zu beachten, dass die Landwirte die Kompetenz der Risikobereitschaft und des Risikomanagements als wichtig eingestuft haben. Im Vergleich mit den anderen abgefragten Kompetenzen hatte diese jedoch die geringste Bedeutung. Hieraus kann gefolgert werden, dass viele Landwirte Maßnahmen zum Risikomanagement in ihrem täglichen Betriebsablauf noch nicht in dem Maße umsetzen, wie es die aktuellen Rahmenbedingungen erfordern würden. Dabei sollten die kontinuierliche Marktbeobachtung, die Einschätzung der Preisentwicklung und die davon abgeleiteten Risikomanagementmaßnahmen inzwischen genauso zum Tagesgeschäft eines Landwirtes gehören wie beispielsweise die tägliche Kontrolle eines Tierbestandes. Um dies zu ändern, könnten zusammen mit Interessenvertretern der Landwirtschaft, Beratern und Wirtschaftsunternehmen passende Angebote erstellt werden, um den Landwirten die verschiedenen Methoden des Risikomanagements, wie z.B. Warenterminbörsen, bekannter und verständlicher zu machen (Schaper et al. 2008, S. 175f.).

Aufgrund der zunehmend liberalisierten Agrarmärkte, den veränderten gesellschaftlichen Anforderungen und dem zunehmendem Wettbewerb wachsen die Herausforderungen an die Unternehmensführung derzeit stetig weiter an (Schaper et al. 2011, S. 36). Die landwirtschaftlichen Unternehmer dürfen sich daher nicht auf den angeeigneten Kompetenzen ausruhen, sondern müssen durch Weiterbildungsmaßnahmen diese kontinuierlich verbessern, um auf die schnellen Veränderungen im wirtschaftlichen und politischen Bereich reagieren zu können (Doluschitz 2010a, S. 92).

6 Fazit

Es wird deutlich, wie sich mit zunehmender Betriebsgröße das Tätigkeitsfeld der landwirtschaftlichen Betriebsleiter verändert. Umso größer der landwirtschaftliche Betrieb ist, desto mehr Arbeitszeit des Betriebsleiters entfällt auf organisatorische und leitende Tätigkeiten.

Darin, dass die abgefragten Unternehmerkompetenzen eine hohe Bedeutung haben, sind sich alle Betriebsleiter einig. Betriebsausweitungen werden in erster Linie von Einzelunternehmen im früheren Bundesgebiet verfolgt. Die Betriebe in den westlichen Bundesländern werden somit kontinuierlich aus der bisher bestehenden Struktur bäuerlicher Familienbetriebe herauswachsen. Im Zuge dieses Betriebswachstums kommt es daher besonders für diese Betriebsleiter zu einer Verschiebung der Tätigkeitsfelder und damit zu einem deutlichen Zuwachs an geforderten Unternehmerkompetenzen.

Literatur

- Alsos, G. A., S. Carter, E. Ljunggren, F. Welter, 2011. The Handbook of Research on Entrepreneurship in Agriculture and Rural Development. Edward Elgar, Cheltenham, UK, Northampton, USA.
- Balman, A., F. Schaft, 2008. Zukünftige ökonomische Herausforderungen der Agrarproduktion: Strukturwandel vor dem Hintergrund sich ändernder Märkte, Politiken und Technologien. Archiv für Tierzucht 51, 13-24.
- Batinic, B., 2003. Internetbasierte Befragungsverfahren. Österreichische Zeitschrift für Soziologie 28 (4), 6-18.
- BMEL (Hrsg.), 2014. Statistisches Jahrbuch über Ernährung, Landwirtschaft und Forsten 2013. Landwirtschaftsverlag, Münster-Hiltrup.
- Berges, M., 2006. Familienbetriebe am Ende? DLG-Mitteilungen 12, 25-27.
- Doluschitz, R., N. Gindele, 2012. Landwirtschaftlicher Strukturwandel und Agrarpolitik fordern Unternehmer und die Mitgliederpolitik in Genossenschaften. In: Doluschitz, R. (Hrsg.). Hohenheimer Genossenschaftsforschung 2012. Sonderausgabe zur Verabschiedung von Verbandspräsident Gerhard Roßwog. T. und F. Müllerbader, Filderstadt, S. 105-112.
- Doluschitz, R., M. Morath, J. Pape, 2011. Agrarmanagement. Grundwissen Bachelor. Eugen Ulmer Verlag, Stuttgart.
- Doluschitz, R., 2010. Konsequenzen einer fortschreitenden Automatisierung der Landwirtschaft für Betrieb und Betriebsleiter. In: KTBL (Hrsg.). Automatisierung in der Landwirtschaft. KTBL-Schrift 480, KTBL Verlag, Darmstadt, S. 156-169.
- Doluschitz, R., 2010a. Unternehmerkompetenzen sind gefragt. In: v. Davier, Z., L. Theuvsen (Hrsg.). Landwirtschaftliches Personalmanagement. Mitarbeiter gewinnen, führen und motivieren. DLG-Verlag, Frankfurt a. M., S. 89-99.
- Golter, F., 2011. Gute Ausbildung ist wichtig. In: Mauer, H. (Hrsg.). Landwirtschaftliche Erfolgsbetriebe. Von Top-Betrieben lernen Fehler zu vermeiden. Eugen Ulmer Verlag, Stuttgart, S. 40-41.
- Gurrath, P., 2011. Landwirtschaft auf einen Blick. Statistisches Bundesamt, Wiesbaden.
- Heyder, M., Z. v. Davier, L. Theuvsen, 2009. Fachkräftemangel in der Landwirtschaft. In: Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft (Hrsg.). Landwirtschaft 2020; Herausforderungen, Strategien, Verantwortung. DLG-Verlag, Frankfurt a. M., S. 267-284.
- Huith, M., G. Sichler, 1996. Betriebsmanagement für Landwirte – Existenzsicherung für Betriebe und Unternehmen. BLV Verlagsgesellschaft, München. S. 231.
- Isermeyer, F., 1993. Chancen und Risiken der Milchproduktion in unterschiedlichen großen Beständen. Arbeitsbericht Nr. 01/1993 der Bundesforschungsanstalt für Landwirtschaft, Braunschweig. In: Isermeyer, F., 2001. Die Wettbewerbsfähigkeit der Tierproduktion im internationalen Vergleich. Arbeitsbericht Nr. 01/3 der Bundesforschungsanstalt für Landwirtschaft, Braunschweig. Abgerufen am 28.04.2014: http://literatur.vti.bund.de/digbib_extern/bitv/zi023232.pdf.
- Kaps, S., 2014. Betriebliche Möglichkeiten zum Umgang mit dem Fachkräftemangel in der Landwirtschaft. Master-Thesis, Institut für Landwirtschaftliche Betriebslehre (410c), Universität Hohenheim, Stuttgart.
- Köhne, M., 2008. Die große Zeit des Wandels; Entwicklung der Organisationsstrukturen in der Landwirtschaft und deren Umfeld. In: Brand-Saßen, H., F. Golter, M. Köhne, R. Schnieders, (Hrsg.). Landwirtschaft im Umbruch, Eugen Ulmer Verlag, Stuttgart, S. 129-177.

- Langbehn, C., 2000. Der landwirtschaftliche Unternehmer. Anforderungen und Chancen bei zunehmendem Wettbewerb. *Agrarwirtschaft* 49 (3), 137-139.
- Lüpping, W., Ch. Schaper, 2010. Erfolgsfaktoren in der Milchproduktion: Ergebnisse eines Benchmarking auf Basis einer Vollkostenauswertung. In: Schaper, Ch., (Hrsg.). *Strategisches Management in der Landwirtschaft; Wettbewerbsfähigkeit – Risikomanagement – Neue Märkte*. Cuvillier Verlag, Göttingen, S. 379-402.
- Mäkinen, H., 2013. Farmers' managerial thinking and management process effectiveness as factors of financial success on Finnish dairy farms. *Agricultural and Food Science* 22, 452-465.
- Mann, S., 2003. Theorie und Empirie agrarstrukturellen Wandels? *Agrarwirtschaft* 52 (3), 140-148.
- Margarian, A., 2010. Die regionale Spezifität des Agrarstrukturwandels. Eine theoretische und empirische Analyse. Shaker Verlag, Aachen.
- McElwee, G., 2005. A Literature Review of Entrepreneurship in Agriculture. Research Institute of Organic Agriculture, Frick, Schweiz.
- McElwee, G., A. Anderson, K. Vesala, 2006. The strategic farmer: a cheese producer with cold feet? *Journal of Business Strategy* 27, 65-72.
- Morgan, S. L., T. Marsden, M. Miele, A. Morley, 2010. Agricultural multifunctionality and farmers' entrepreneurial skills: a study of Tuscan and Welsh farmers. *Journal of Rural Studies* 26, 116-129.
- Phelan, C., R. Sharpley, 2011. Exploring agritourism entrepreneurship in the UK. *Tourism Planning & Development* 8, 121-136.
- Pyysiäinen, J., A. Anderson, G. McElwee, K. Vesala, 2006. Developing the entrepreneurial skills of farmers: some myths explored. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 12, 21-39.
- Rudman, C., Vesala, K. M., Jäckel, J., 2008. Synthesis and recommendations. In: Rudman, C., (Hrsg.). *Entrepreneurial Skills and their Role in Enhancing the relative Independence of Farmers. Results and Recommendations from the Research Project Developing Entrepreneurial Skills of Farmers*. Research Institute of Organic Agriculture FiBL, Frick, Schweiz.
- Rudman, C., 2008. *Entrepreneurial Skills and their Role in Enhancing the relative Independence of Farmers. Results and Recommendations from the Research Project Developing Entrepreneurial Skills of Farmers*. Research Institute of Organic Agriculture FiBL, Frick, Schweiz.
- Schaper, Ch., M. Deimel, L. Theuvsen, 2011. Determinanten der Wettbewerbsfähigkeit „erweiterter Familienbetrieb“ – Ergebnisse einer Betriebsleiterbefragung. *German Journal of Agricultural Economics* 60 (1), 36-51.
- Schaper, Ch., Ch. Wocken, K. Abeln, B. Lassen, S. Schierenbeck, A. Spiller, L. Theuvsen, 2008. Risikomanagement in Milchviehbetrieben: Eine empirische Analyse vor dem Hintergrund der sich ändernden EU Milchmarktpolitik. In: Rentenbank (Hrsg.). *Risikomanagement in der Landwirtschaft*, 23, Frankfurt a.M., S. 135-184.
- Schöpe, M., 2011. Diversifizierung in der Landwirtschaft. *ifo Schnelldienst* 64(14), 43-47.
- Seuneke, P., T. Lans, J. S.C. Wiskerke, 2013. Moving beyond entrepreneurial skills: Key factors driving entrepreneurial learning in multifunctional agriculture. *Journal of Rural Studies* 32, 208-219.
- Seidel, A., 1999: Agrargeschichtliche Überlegungen zur gegenwärtigen Lage und zur Zukunft der Landwirtschaft. *Berichte über Landwirtschaft* 77 (3), 479-491.
- Sindelar, T. 2010. Auf den Manager kommt es an. *DLG-Mitteilungen* 5, 26-29.
- Statistische Ämter des Bundes und der Länder (Hrsg.), 2011. *Agrarstrukturen in Deutschland. Einheit in Vielfalt. Regionale Ergebnisse der Landwirtschaftszählung 2010*. Abgerufen am 06.12.2011:

<http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Publikationen/Fachveroeffentlichungen/LandForstwirtschaft/Landwirtschaftzaehlung/AgrarstruktureninDeutschland5411203109004,property=file.pdf>.

Statistisches Bundesamt (Hrsg.), 2012. Land- und Forstwirtschaft, Fischerei. Ausgewählte Zahlen der Landwirtschaftszählung/ Agrarstrukturerhebung 2010. Fachserie 3, Reihe 2.1.5. Wiesbaden. Abgerufen am 29.04.14: https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/LandForstwirtschaft/Betriebe/SozialoekonomischeVerhaeltnisse2030215109004.pdf?__blob=publicationFile.

Statistisches Bundesamt (Hrsg.), 2011. Wer produziert unsere Nahrungsmittel? Aktuelle Ergebnisse der Landwirtschaftszählung 2010. Abgerufen am 05.09.2011: http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pk/2011/LWZ2010/pressebroschuere__lwz,property=file.pdf.

Statistisches Bundesamt (Hrsg.), 2011a. Landwirtschaftszählung 2010. 7.1 Landwirtschaftliche Betriebe mit Einkommenskombinationen 2010. Vorläufige Ergebnisse. Abgerufen am 06.12.2011: http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/LandForstwirtschaft/Landwirtschaftszaehlung2010/Tabellen/Content75/7__1__Einkommenskombinationen,templateId=renderPrint.psml.

Tuten, T. L., D. J. Urban, M. Bosnjak, 2002. Internet Surveys and Data Quality: A review. In: Batinic, B., U.-D. Reips, M. Bosnjak, (Hrsg.). Online Social Sciences. Hogrefe & Huber, Seattle. S. 7-26.

Vesala, K. M., J. Pyysiäinen, (2008): Understanding Entrepreneurial Skills in the Farm Context. Research Institute of Organic Agriculture, Frick, Schweiz.

Von dem Bussche, P., 2005. Das neue Leitbild: der erweiterte Familienbetrieb. Chancen für Zukunftsbetriebe trotz Globalisierung. In: Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft (Hrsg.). Mehr Markt für Landwirte. DLG-Verlag, Frankfurt a.M., S. 61-69.

Von dem Bussche, P., 2000. Anforderungen an das Management. Neue Landwirtschaft 5, 14-17.

Wolf, d., P., G. McElwee, H. Schoorlemmer, 2007. The European farm entrepreneur: comparative perspective. International Journal of Entrepreneurship and Small Business 4, 679-692.

Wolf, d., P., H. Schoorlemmer, 2007. Exploring the Significance of Entrepreneurship in Agriculture. Research Institute of Organic Agriculture, Frick, Schweiz.

2.2 Anforderungen an die Qualifikation von Fremdarbeitskräften in der deutschen Landwirtschaft

Status: veröffentlicht
Journal: Jahrbuch der österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie, Band 24,
2015, S. 285-294
(ISBN 978-3-7089-1383-4)
Autoren: Gindele, N., Lavèn, P. und Doluschitz, R.
Verlag: Facultas Verlags- und Buchhandels AG, Wien
Link: <http://oega.boku.ac.at/de/oega-jahrbuch/jahrbuch-bd-24.html>

Mit freundlicher Genehmigung der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie.

Dieser Beitrag ist so oder in ähnlicher Form im Jahrbuch der österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie Band 24 auf S. 285-294 im Jahr 2015 veröffentlicht.

Anforderungen an die Qualifikation von Fremdarbeitskräften in der deutschen Landwirtschaft

Qualification requirements for non-family workers in German agriculture

Nicola GINDELE, Pamela LAVÈN und Reiner DOLUSCHITZ

Zusammenfassung

Durch zunehmende Technisierung, Spezialisierung, komplexere rechtliche und politische Rahmenbedingungen sowie das Wachstum der landwirtschaftlichen Betriebe erhöhen sich auch die Anforderungen an die fachlichen Qualifikationen der Fremdarbeitskräfte. Aufgrund des Fachkräftemangels wird es jedoch immer schwieriger geeignete Arbeitskräfte zu finden. Auf Grundlage der Auswertung einer schriftlichen Online- Befragung wurde ermittelt, welches die wichtigsten Qualifikationen sind, die eine landwirtschaftliche Arbeitskraft mitbringen soll. Es kann festgestellt werden, dass insbesondere bezüglich der fachlichen Qualifikationen deutliche betriebsindividuelle und regional typische Unterschiede bestehen.

Schlagnworte: Qualifikation von Fremdarbeitskräfte, Landwirtschaft, Deutschland, Betriebsleiterbefragung

Summary

Due to rising mechanization, specialization, more complex legal and political conditions and the steady growth of farms, requirements on the professional qualifications of non-family workers increases. Because of a shortage of professionals, it is becoming more and more difficult to find qualified workers. On the basis of a written online survey the most important qualifications for employees in agriculture were identified. Particularly in terms of operational skills, there are notable differences between the individual farms as well as the respective regions.

Keywords: Qualification of non-family workers, Agriculture, Germany, Superintendent Survey

1. Einleitung

Die deutsche Landwirtschaft ist durch einen deutlichen Strukturwandel gekennzeichnet, der sich in Form betrieblichen Wachstums niederschlägt und kontinuierlich fortsetzt. In Bezug auf den Arbeitskräftebedarf landwirtschaftlicher Betriebe ist festzustellen, dass dieser im Sektor Landwirtschaft insgesamt in den vergangenen Jahrzehnten fortwährend rückläufig ist. So ist beispielsweise in den letzten 15 Jahren die Zahl der Beschäftigten von 1,4 Mio. im Jahr 1995 auf 1,1 Mio. in 2010 gesunken (BMEL, 2014, 35). Zurückzuführen ist dies u.a. auf die kontinuierlich voranschreitenden biologisch-, mechanisch-, sowie organisatorisch-technischen Fortschritte, die zu starken Produktivitätssteigerungen, insbesondere Steigerungen der Arbeitsproduktivität, führen (KOESTER, 2010, 105). Hierbei wird der Produktionsfaktor Arbeit zunehmend durch den Produktionsfaktor Kapital ersetzt (BRINKMANN, 1922, 50). Durch steigende Technisierung und Spezialisierung der Betriebe erhöhen sich andererseits die Anforderungen an die Qualifikation der Arbeitskräfte sowie der Bedarf an entsprechend ausgebildetem Personal (HEYDER et al., 2009, 269). Parallel hierzu besteht in der Landwirtschaft, wie in anderen Wirtschaftsbranchen auch ein Fachkräftemangel,

der es erschwert, qualifizierte Arbeitskräfte zu finden (HEYDER et al., 2009, 269; BERGES, 2006, 26; WIENER 2005, 3). Um dem Fachkräftemangel besser begegnen zu können, ist es hilfreich zu analysieren, welche Anforderungen von BetriebsleiterInnen an die Qualifikation ihrer MitarbeiterInnen gestellt werden, damit beispielsweise bereits während der Ausbildung stärker auf die Vermittlung dieser Qualifikationen eingegangen werden kann und Weiterbildungsmaßnahmen gezielt zum Schließen offensichtlicher Lücken angeboten werden können.

Im Rahmen der Studie soll daher geklärt werden, welches die wichtigsten Qualifikationen sind, die landwirtschaftliche MitarbeiterInnen bei der Einstellung mitbringen sollten und inwieweit sich die Anforderungen, die an landwirtschaftliche Arbeitskräfte gestellt werden, betriebsindividuell unterscheiden. Des Weiteren soll analysiert werden, welche Anforderungen an die Fachkräfte nach Meinung der BetriebsleiterInnen in Zukunft an Bedeutung gewinnen werden.

2. Methode und Stichprobenstruktur

Zur Klärung dieser Fragestellung wurde eine schriftliche Online-Befragung durchgeführt. Im Rahmen der Umfrage wurden 2300 landwirtschaftliche BetriebsleiterInnen, vorwiegend von Ausbildungsbetrieben und Agrargenossenschaften, deren E-Mail Adressen frei zugänglich waren, befragt. Außerdem wurde als Kriterium bestimmt, dass mindestens eine Fremdarbeitskraft auf dem Betrieb beschäftigt wird. Die Grundgesamtheit der Betriebe, auf die diese Eingrenzung zutrifft, beträgt 75.400 landwirtschaftliche Betriebe (STATISTISCHES BUNDESAMT, 2014, 348). Die Rücklaufquote betrug 13,7%. Der geringe Rücklauf ist hauptsächlich auf den Zeitpunkt der Befragung (Juli 2013), der sich mit der Haupterntezeit überschneidet, zurückzuführen. Im Vergleich mit anderen Umfragen ist die Rücklaufquote etwas niedriger einzuschätzen. Nach TUTEN et al. (2002) liegen die Rücklaufquoten von Online-Befragungen zwischen 6 und 73%. Somit ist die Quote allerdings als noch im Rahmen anzusehen. Generell ist, verglichen mit schriftlichen postalischen Befragungen, zu beachten, dass der Rücklauf bei postalischen Umfragen allgemein höher ausfällt als bei internetbasierten Umfragen (BATINIC, 2003, 10).

Mittels einer sechsgliedrigen Likert-Skala (1=sehr wichtig bis 6=völlig unwichtig) wurden 29 unterschiedliche Aspekte, welche bei der Einstellung von Arbeitskräften eine Rolle spielen, abgefragt. Ebenfalls mit einer sechsgliedrigen Likert-Skala (1=stark steigend bis 6=stark sinkend) wurde abgefragt, wie sich die Anforderungen an die Kompetenzen der Fachkräfte in Zukunft verändern werden. Die Analyse der zukünftig steigenden Anforderungen sowie der Einstellungsaspekte erfolgte zunächst deskriptiv. Die 29 Einstellungsaspekte wurden anschließend durch eine explorative Faktorenanalyse unter Anwendung der Hauptkomponentenanalyse und Varimax-Rotation verdichtet. Danach wurde aus den Variablen, die jeweils auf einen Faktor laden, je eine neue Skala gebildet. Mit diesen neu gebildeten Skalen wurden im weiteren Verlauf Stichprobenvergleiche durchgeführt. Hierbei wurde mittels der beiden nichtparametrischen Tests, dem U-Test nach Mann und Whitney und dem H-Test nach Kruskal und Wallis, überprüft, ob signifikante Unterschiede zwischen den Stichproben bestehen.

Die Stichprobe lässt sich wie folgt beschreiben: Rund 73% der Antwortenden hatten ihren Betriebssitz im früheren Bundesgebiet und 27% in den neuen Bundesländern. 48% der Betriebe wurden als Einzelunternehmen, 29% als Personengesellschaft und 23% als juristische Person geführt. Die Betriebsgröße lag im Durchschnitt bei 490 ha (Median=183 ha) und somit deutlich über der eines durchschnittlichen landwirtschaftlichen Betriebes in Deutschland (61 ha). Im Durchschnitt wurden 1,3 Familienarbeitskräfte und 11,6 (Median=4) Fremdarbeitskräfte auf den Betrieben beschäftigt. Bezüglich der Betriebsformen gehörten 41% der Betriebe zur Gruppe der Verbundbetriebe, 19% waren Ackerbaubetriebe.

be, 12% zählten zu Futterbaubetrieben, 15% zu den Veredelungsbetrieben und 9% zu Sonderkulturbetrieben und 4% zu sonstigen Betriebsformen.

Zur Struktur der Stichprobe ist anzumerken, dass diese nicht als repräsentativ für Deutschland anzusehen ist. Insbesondere in Süd- und Westdeutschland sind deutlich kleinere Betriebe zu finden. Zur Klärung der Fragestellung war es allerdings nach Ansicht der AutorInnen notwendig, dass die befragten BetriebsleiterInnen bereits Fremdarbeitskräfte beschäftigten und damit zwangsläufig überdurchschnittlich groß sind.

3. Ergebnisse

Bei der deskriptiven Analyse der Aspekte, die bei der Einstellung von Fremdarbeitskräften eine Rolle spielen, konnte u.a. ermittelt werden, dass Aspekte wie Zuverlässigkeit (Median=1,0), Engagement/Fleiß (Median=1,0) und Verantwortungsbewusstsein (Median=1,0) sehr wichtig bei der Einstellung von Fremdarbeitskräften sind. Die Abschlussnote (Median=3,0) oder das Geschlecht (Median=4,0) waren im Vergleich deutlich unwichtiger.

Mit Hilfe der Faktorenanalyse wurden die 29 Einzelaspekte zu 7 Faktoren verdichtet. Das Kaiser-Meyer-Olkin-Maß lag bei 0,848. Die Variablen sind somit als „verdienstvoll“ anzusehen und für eine Faktorenanalyse geeignet (KAISER und RICE, 1974). Die Ergebnisse der Faktorenanalyse sind in Tabelle 1 zusammengefasst. Durch die Analyse und Interpretation der zu den einzelnen Faktoren gehörenden Variablen wurden folgende Überbegriffe gebildet. Im ersten Faktor wurden alle Aspekte, die mit den fachlichen Fähigkeiten zusammenhängen, zusammengefasst. Dieser Faktor wurde daher als *fachliche Qualifikation* bezeichnet. Im zweiten Faktor wurden die sozialen Kompetenzen zur *sozialen Qualifikation* gebündelt. Im Dritten wurden die Aspekte, die Einfluss auf den Arbeitseinsatz haben, als *unkomplizierter Arbeitseinsatz* verdichtet. Der vierte Faktor wurde als *Verlässlichkeit* bezeichnet. Der fünfte Faktor spiegelt die persönlichen Einstellungen wider und wurde daher als *persönlicher Einsatzwille/Motivation* bezeichnet. Der sechste Faktor wurde mit *Veränderungsbereitschaft* benannt. Im siebten Faktor wurden die Variablen Alter und Geschlecht zusammengefasst und dieser daher auch mit *Alter/Geschlecht* betitelt.

Tab. 1: Ergebnis der Faktorenanalyse

	Faktorladung	Cronbachs α
Faktor 1: Fachliche Qualifikation		0,838
Praxiserfahrung	0,477	
Spezielle Fachkenntnisse	0,772	
Inhaltliche Ausrichtung der Ausbildung	0,781	
Arbeitszeugnisse	0,566	
EDV-Kenntnisse	0,519	
Weiterbildungsnachweise	0,676	
Abschlussnoten	0,729	
Faktor 2: Soziale Qualifikation		0,842
Teamfähigkeit	0,693	
Konfliktfähigkeit	0,691	
Kommunikationsfähigkeit	0,784	
Hilfsbereitschaft	0,646	
Kontaktfreudigkeit	0,774	
Faktor 3: unkomplizierter Arbeitseinsatz		0,708
Arbeitsqualität	0,424	
Selbständigkeit	0,667	
Körperliche und psychische Belastbarkeit	0,722	
Vielseitig einsetzbar	0,542	
Schnelle Auffassungsgabe	0,381	

Faktor 4: Verlässlichkeit		0,683
Zuverlässigkeit	0,761	
Verantwortungsbewusstsein	0,359	
Pünktlichkeit	0,739	
Faktor 5: Persönlicher Einsatzwille/Motivation		0,573
Engagement/Fleiß	0,713	
Flexibilität	0,522	
Motive für Berufswahl	0,738	
Faktor 6: Veränderungsbereitschaft		0,587
Weiterbildungsbereitschaft	0,323	
Kritikfähigkeit	0,408	
Auftreten/Erscheinungsbild	0,715	
Verdienst/Lohn	0,531	
Faktor 7: Alter/Geschlecht		0,598
Alter	0,784	
Geschlecht	0,816	

Summe der erklärten Gesamtvarianz=59,18%; KMO=0,848; Rotationsmethode: Varimax; Skala von 1=sehr wichtig bis 6=völlig unwichtig

Quelle: Eigene Erhebung, 2014

Bei den Stichprobenvergleichen zwischen den neu gebildeten Skalen aus den Variablen der einzelnen Faktoren als abhängige Variable mit der Rechtsform, Betriebsgröße, dem Alter der BetriebsleiterInnen, der Bundesregion und Betriebsformen wurden in erster Linie Unterschiede beim Faktor *fachliche Qualifikation* festgestellt.

Der H-Test nach Kruskal und Wallis lieferte das Ergebnis, dass zwischen den Rechtsformen und der *fachlichen Qualifikation* hoch signifikante Unterschiede bestehen ($p=0,001$). Der U-Test nach Mann und Whitney zeigt, dass für juristische Personen die *fachliche Qualifikation* signifikant wichtiger ist als für Einzelunternehmen und Personengesellschaften. Ebenfalls hoch signifikante Unterschiede konnten mit dem H-Test zwischen der Betriebsgröße und der *fachlichen Qualifikation* ermittelt werden ($p=0,001$). Mit dem U-Test wurde festgestellt, dass für die Betriebsgrößeklassen 500-1000 ha und diejenigen >1000 ha die *fachlichen Qualifikationen* von besonderer Bedeutung waren. Für Betriebe der Größenklasse 100-200 ha waren die *fachlichen Qualifikationen* hingegen hoch signifikant ($p=0,001$ bzw. $p\leq 0,001$) weniger wichtig als bei den 500-1000 ha und >1000 ha großen Betrieben. Des Weiteren bestand ein hoch signifikanter Unterschied zwischen dem Alter der BetriebsleiterInnen und den Anforderungen an die *fachliche Qualifikation* der MitarbeiterInnen (H-Test; $p=0,002$). Festgestellt werden konnte, dass mit dem Alter der BetriebsleiterInnen die Bedeutung der *fachlichen Qualifikation* bei der Einstellung zunahm. Auch beim Vergleich verschiedener Bundesregionen konnten höchst signifikante Unterschiede (U-Test; $p=0,001$) festgestellt werden. BetriebsleiterInnen mit Betriebssitz im früheren Bundesgebiet waren die fachlichen Kenntnisse weniger wichtig als BetriebsleiterInnen mit Sitz in den neuen Bundesländern. Beim Vergleich mit den Betriebsformen konnten keine signifikanten Zusammenhänge festgestellt werden. Die Anforderungen an die MitarbeiterInnen unterschieden sich somit nicht zwischen den verschiedenen Betriebstypen.

In einem weiteren Teil der Umfrage wurden die BetriebsleiterInnen befragt, welche Anforderungen in Bezug auf die Kompetenzen von Arbeitskräften ihrer Meinung nach in Zukunft besonders wichtig sein werden. Es zeigt, dass in Zukunft insbesondere das Wissen, sowohl Fachwissen (Median=2) als auch technische Kenntnisse (Median=2), sowie Selbständigkeit (Median=2) an Bedeutung gewinnt, während Anforderungen an die Kreativität oder körperliche Belastbarkeit von MitarbeiterInnen (Median=3) beispielsweise eher sinken.

Es konnten keine signifikanten Stichprobenunterschiede zwischen den abgefragten zukünftigen Anforderungen und der Betriebsgröße, der Lage des Betriebs im Bundesgebiet, der Betriebsform und dem Alter der BetriebsleiterInnen festgestellt werden.

4. Diskussion

Die Analyse der Qualifikationen, die bei der Einstellung von Fremdarbeitskräften wichtig sind, zeigt, dass Qualifikationen wie *Verlässlichkeit* und *Engagement* für alle befragten BetriebsleiterInnen besonders hohe Relevanz haben. Bei den *fachlichen Qualifikationen* bestehen hingegen deutliche betriebsindividuelle Unterschiede. Mit zunehmender Betriebsgröße und ansteigendem Alter der BetriebsleiterInnen werden die *fachlichen Qualifikationen* wichtiger. Dieses Ergebnis deckt sich bzgl. der Betriebsgröße mit Ergebnissen der Studie von GERDS und POEHLS (2011), die die Rolle von generischen und berufsspezifischen Kompetenzen in Mecklenburg-Vorpommern untersuchten. Dass die fachlichen Qualifikationen mit zunehmender Betriebsgröße wichtiger werden, kann dadurch erklärt werden, dass mit zunehmender Betriebsgröße die Arbeitsteilung auf den Betrieben zunimmt, und deshalb für die einzelnen Arbeitsplätze speziell qualifizierte Fachkräfte gesucht werden. Auf kleineren Betrieben müssen hingegen von einer Fremdarbeitskraft viele verschiedene Aufgaben erfüllt werden, weshalb hier eher eine flexible Allroundkraft notwendig ist und das spezielle Fachwissen weniger stark im Vordergrund steht. Das Ergebnis, dass mit zunehmendem Alter der BetriebsleiterInnen die fachlichen Qualifikationen wichtiger werden, kann darauf hindeuten, dass die älteren BetriebsleiterInnen weniger gewillt sind, viel Zeit und Mühe in die Einlern- bzw. Ausbildungsphase ihrer MitarbeiterInnen zu investieren. Jüngere BetriebsleiterInnen sind hier vermutlich engagierter und motivierter.

Die hohe Bedeutung der fachlichen Kenntnisse zeigt sich auch darin, dass nach Meinung der BetriebsleiterInnen auch in Zukunft die Anforderungen in diesem Bereich steigen werden. Vor dem Hintergrund des Strukturwandels und dem damit verbundenen Wachstum der Betriebe sowie dem Fachkräftemangel, der inzwischen auch in der Landwirtschaft spürbar geworden ist, gewinnt die Erkenntnis über die Relevanz der *fachlichen Qualifikation* daher an Brisanz. Insbesondere aufgrund des Fachkräftemangels wird es für die BetriebsleiterInnen nicht einfacher werden, passend qualifizierte MitarbeiterInnen zu finden. Bereits jetzt wird von den LandwirtInnen als Hauptproblem bei der Stellenbesetzung neben dem Mangel an Bewerbern der Mangel an Qualifikationen und Fähigkeiten angegeben (KAPS, 2014, 51). Es besteht also nicht nur ein Mangel an Fachkräften, sondern Fehlbedarf besteht auch darin, dass die vorhandenen Arbeitskräfte nicht über die notwendigen Qualifikationen verfügen. Insbesondere BetriebsleiterInnen aus den neuen Bundesländern waren die fachlichen Fähigkeiten wichtiger als BetriebsleiterInnen aus den alten Bundesländern. Erschwerend kommt hier allerdings hinzu, dass gerade in den neuen Bundesländern der Fachkräftemangel in der Landwirtschaft fortgeschrittener ist als in den alten Bundesländern (FOCK et al., 2011, 41f). Eine Möglichkeit, dieser Entwicklung entgegenzuwirken, könnte die eigene betriebsinterne Ausbildung passender Fachkräfte sein. Zudem sollten die vorhandenen Arbeitskräfte gezielt und kontinuierlich fort- und weitergebildet werden, damit sie den steigenden Anforderungen an Qualifikation und Wissen entsprechend begegnen können.

Weiterer Forschungsbedarf besteht vor diesem Hintergrund darin zu analysieren, welche der bisher am Markt bestehenden Ausbildungsformen von LandwirtschaftsmeisterInnen bis zu UniversitätsabsolventInnen in Zukunft am stärksten benötigt wird.

Empirische Studien zur MitarbeiterInnenmotivation zeigen, dass die immateriellen Anreize, wie beispielsweise das Betriebsklima oder die Arbeitsplatzsicher-

heit, den Beschäftigten wichtiger sind als finanzielle Anreize (TANNEBERGER, 2006, 84; VON DAVIER, 2007, 139f). Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels sollten die BetriebsleiterInnen daher darauf achten, dass sie ihren MitarbeiterInnen ein attraktives und angenehmes Arbeitsumfeld bieten, um zu verhindern, dass die MitarbeiterInnen den Betrieb verlassen.

Literatur

- BATINIC, B. (2003): Internetbasierte Befragungsverfahren. Österreichische Zeitschrift für Soziologie, 28 (4), 6-18.
- BERGES, M. (2006): Familienbetriebe am Ende? In: DLG-Mitteilungen, 12, 25-27.
- BRINKMANN, T. (1922): Die Ökonomik des landwirtschaftlichen Betriebes. In: Grundriß der Sozialökonomik, VII. Abteilung, Land- und Forstwirtschaftliche Produktion und Versicherungswesen. Tübingen, 27-124.
- BMEL (Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft) (Hrsg.) (2014): Statistisches Jahrbuch über Ernährung, Landwirtschaft und Forsten der Bundesrepublik Deutschland 2013. 55. Jg. Münster-Hiltrup: Landwirtschaftsverlag.
- FOCK, T., WINGE, S. und WIENER, B. (2011): Landwirtschaftliche Arbeitskräfte in Ostdeutschland – Trends in Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen-Anhalt. In: Agrarsoziale Gesellschaft (Hrsg.): Ländlicher Raum, 62, Schwerpunktheft „Arbeit im ländlichen Raum“ 03/2011, 41-46.
- GERDS, M. und POEHLS, A. (2011): Stellenwert der Eigenschaften von Arbeitskräften aus Sicht landwirtschaftlicher Arbeitgeber – Welche Rolle spielen generische und berufsspezifische Kompetenzen? Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e. V. 46, 407-408.
- HEYDER, M., VON DAVIER, Z. und THEUVSEN, L. (2009): Fachkräftemangel in der Landwirtschaft – Was ist zu tun? In: Deutsche-Landwirtschafts-Gesellschaft (Hrsg.): Landwirtschaft 2020 – Herausforderungen, Strategien, Verantwortung. Frankfurt am Main: DLG-Verlag, 267-281.
- KAISER, H. F. und RICE, J. (1974): Little Jiffy, Mark IV. Educational and Psychological Measurement, 34, 111-117.
- KAPS, S. (2014): Betriebliche Möglichkeiten zum Umgang mit dem Fachkräftemangel in der Landwirtschaft. Master-Thesis, Institut (410c), Universität Hohenheim, Stuttgart.
- KOESTER, U. (2010): Grundzüge der landwirtschaftlichen Marktlehre. München: Vahlen Verlag.
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2014): Land- und Forstwirtschaft, Fischerei Arbeitskräfte Agrarstrukturhebung 2013, Fachserie 3 Reihe 2.1.8. Wiesbaden.
- TANNEBERGER, T. (2006): Untersuchungen zur Managementeffizienz von Genossenschaften und Kapitalgesellschaften in der Landwirtschaft Ostdeutschlands. Berlin: Logos Verlag.
- TUTEN, T. L., URBAN, D. J. und BOSNJAK, M. (2002): Internet Surveys and Data Quality: A review. In: BATINIC, B., REIPS, U.-D. und BOSNJAK, M. (Hrsg.). Online Social Sciences. Seattle: Hogrefe & Huber, 7-26.
- V. DAVIER, Z. (2007): Leistungsorientierte Entlohnung in der Landwirtschaft: Eine empirische Analyse. Dissertation, Georg-August-Universität. Göttingen.
- WIENER, B. (2005): Wachsender Fachkräftebedarf in der Landwirtschaft. URL: http://www.zsh-online.de/fileadmin/PDF-Dokumente/FK_Landwirtschaft.pdf (27.07.2014).

Anschrift des Verfassers/ der Verfasserin

M. Sc. Nicola Gindele
 Dipl.-Ing. sc. agr. Pamela Lavèn
 Prof. Dr. sc. agr. Reiner Doluschitz
 Institut für Landwirtschaftliche Betriebslehre (410c)
 Universität Hohenheim, 70593 Stuttgart, Deutschland
 Tel.: +49 711 459 23347
 E-Mail: Nicola.Gindele@uni-hohenheim.de

2.3 Betriebliche Möglichkeiten im Umgang mit dem Fachkräftemangel in der Landwirtschaft

Status: veröffentlicht
Journal: Berichte über Landwirtschaft, Band 94 (1), 2016, S. 1-14.
Autoren: Gindele, N., Kaps, S. und Doluschitz, R.
Link: <http://dx.doi.org/10.12767/buel.v94i1>

Mit freundlicher Genehmigung der Redaktion.

Dieser Beitrag ist so oder in ähnlicher Form in der Zeitschrift Berichte über Landwirtschaft Band 94 (1) auf S. 1-14 im Jahr 2016 veröffentlicht.

Betriebliche Möglichkeiten im Umgang mit dem Fachkräftemangel in der Landwirtschaft

GINDELE, N., KAPS, S. und DOLUSCHITZ, R.

1 Einführung

Das Personalmanagement bzw. die Personalführung ist ein Thema, dem in der agrarökonomischen Forschung aufgrund der in der Landwirtschaft vorherrschenden Arbeitsverfassung des Familienbetriebs in der Vergangenheit nur wenig Aufmerksamkeit gewidmet wurde. In den letzten Jahren hat sich diese Sachlage jedoch aufgrund des deutlich zunehmenden Anteils an Fremdarbeitskräften in der Landwirtschaft geändert (11, S. 317). So hat sich seit 2005 die Anzahl der Fremdarbeitskräfte in der Landwirtschaft von 493.700 auf 515.000 in 2013 erhöht. Im gleichen Zeitraum ging die Anzahl an Familienarbeitskräften von 782.700 auf 505.600 zurück (6, S. 63). Zurückzuführen ist die Zunahme an Fremdarbeitskräften zum einen darauf, dass in den neuen Bundesländern der Lohnarbeitsbetrieb die typische Arbeitsverfassung darstellt. Zum anderen entwickelt sich im Zuge des Strukturwandels insbesondere in den alten Bundesländern der typische Familienbetrieb vermehrt hin zum „erweiterten Familienbetrieb“. Unter dem „erweiterten Familienbetrieb“ wird ein landwirtschaftlicher Betrieb verstanden, bei dem zwei bis drei familieneigene Arbeitskräfte durch mehrere familienfremde Arbeitskräfte ergänzt werden. Hierdurch können die Betriebe Betriebsgrößen erreichen, die es ihnen ermöglichen von Größendegressionseffekten zu profitieren, um so dem internationalen Wettbewerbsdruck standhalten zu können (20; 26).

Problematisch bei der Entwicklung der Arbeitskräftestruktur in der deutschen Landwirtschaft ist, dass auch hier so wie in anderen Branchen der demografische Wandel dazu führt, dass Fachkräfte knapper werden. Es kann zwar generell festgestellt werden, dass der Arbeitskräftebedarf in der Landwirtschaft seit Jahren kontinuierlich sinkt (6, S. 63), was mit dem technischen Fortschritt zusammenhängt, durch den der Produktionsfaktor Arbeit zunehmend durch den Produktionsfaktor Kapital ersetzt wird (4, S. 50). Dennoch ist die Landwirtschaft nach wie vor sehr arbeitsintensiv und nur mit entsprechendem Personaleinsatz erfolgreich und effizient zu betreiben. Viele landwirtschaftliche Betriebe klagen außerdem bereits über Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung (12, S. 269; 27, S. 2; 2, S. 26; 22, S. 15). Auch die Landwirtschaft muss sich daher zunehmend mit dem Fachkräftemangel auseinandersetzen, da vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und dem damit verbunden Rückgang an potenziellen Arbeitskräften sich die Lage in Bezug auf die Verfügbarkeit von Fachkräften mittelfristig nicht verändern wird.

Daher soll in diesem Beitrag zunächst der Frage nachgegangen werden, wie das Thema Fachkräftemangel in der landwirtschaftlichen Praxis wahrgenommen wird und wie die Betriebsleiter mit dem drohenden Fachkräftemangel konkret umgehen. Im Einzelnen werden im vorliegenden Beitrag folgende Forschungsfragen geklärt:

1. Wie wird das Thema Fachkräftemangel in der landwirtschaftlichen Praxis beurteilt?
Werden Probleme durch den Fachkräftemangel erwartet bzw. bestehen bereits Probleme bei der Besetzung von offenen Stellen?
2. Wie kann seitens der Betriebe auf den Fachkräftemangel reagiert werden?
3. In welchem Umfang werden Instrumente des Personalmanagement eingesetzt bzw. angepasst, um Fachkräfte zu binden?

Der Beitrag gliedert sich in 6 Abschnitte. Im ersten Teil werden Gründe genannt, weshalb es in der Landwirtschaft einen Fachkräftemangel gibt. Im Anschluss werden die Methodik und die Struktur der Stichprobe beschrieben. Hierauf folgt die Darstellung der Ergebnisse. Mit einer Diskussion und einem Fazit endet der Beitrag.

2 Gründe für einen Fachkräftemangel in der Landwirtschaft

Die Gründe für den Fachkräftemangel in der Landwirtschaft sind vielfältig und reichen von strukturellen und demografischen Veränderungen bis hin zu Entlohnungsproblemen und können generell auf gesellschaftliche oder betriebliche Ursachen zurückgeführt werden (12, S. 269). Im Zentrum der gesellschaftlichen Ursachen steht die allgemeine Bevölkerungsentwicklung, die durch eine offensichtliche Verschiebung der Strukturen zwischen den Altersgruppen gekennzeichnet ist. So wird es weiterhin zu einem deutlichen Rückgang der jüngeren Bevölkerungsgruppen und Zunahmen bei den älteren Gruppen kommen (5, S. 12). Diese demografischen Entwicklungen führen dazu, dass es inzwischen auch in der Landwirtschaft, wie in anderen Wirtschaftsbereichen auch, schwieriger geworden ist, genügend qualifizierte Fachkräfte zur Besetzung der vakanten Stellen zu finden (12, S. 269-270.; 27, S. 2; 2 S. 26; 22, S. 15). Bei genauer Betrachtung der Altersstruktur zeigt sich außerdem, dass die Erwerbstätigen in der Landwirtschaft, verglichen mit anderen Sektoren, deutlich älter sind. Etwa 32 % aller in der Landwirtschaft tätigen Arbeitskräfte sind über 55 Jahre alt. In der übrigen Erwerbsbevölkerung liegt der Anteil der über 55 Jahre alten hingegen nur bei 18 %. Auch unter den landwirtschaftlichen Betriebsleitern hat sich die Altersstruktur in den letzten Jahren deutlich verändert. Im Jahr 1999 waren noch 46 % aller Betriebsleiter jünger als 45 Jahre. Bis ins Jahr 2013 ist der Anteil der unter 45-jährigen auf 26 % zurückgegangen. Parallel dazu ist von 1999 bis 2013 der Anteil der Betriebsleiter, die 55 Jahre und älter sind, von 29 % auf 36 % angestiegen. Im Gesamten ist somit der Anteil der jüngeren Betriebsleiter rückläufig (7, S. 72-73). Beim Vergleich der Altersstruktur zwischen den neuen Bundesländern und dem früheren Bundesgebiet zeigt sich, dass Arbeitskräfte in den neuen Bundesländern älter sind als im früheren Bundesgebiet. In den neuen Bundesländern liegt das Durchschnittsalter der Arbeitskräfte bei 44 Jahren, während im früheren Bundesgebiet die Arbeitskräfte im Schnitt 41 Jahre alt sind (27, S. 5-6). Somit sind insbesondere die neuen Bundesländer von einer Überalterung der Mitarbeiter betroffen, was verschärfend als Kennzeichen für den Fachkräftemangel herangezogen werden kann (25, S. 13-14). Durch diese Entwicklung kommt es zu einer Verknappung des Arbeitskräfteangebots, was wiederum dazu führt, dass

der Wettbewerbsdruck auf dem Arbeitsmarkt zunimmt (12, S. 269-270). Des Weiteren hinterlässt die Urbanisierung deutliche Spuren, da vermehrt Menschen aus den ländlichen Regionen in die Städte abwandern. Hierdurch wird der demografische Wandel in den ländlichen Regionen erheblich beschleunigt und die Suche nach geeigneten Arbeitskräften für die Landwirtschaft erschwert (12, S. 270-271). Als weiterer Punkt kommt hinzu, dass die Landwirtschaft bzw. die „Grünen Berufe“ insgesamt in der Gesellschaft kein besonders gutes Image haben. Zum einen ist das Lohnniveau in der Landwirtschaft im Vergleich zu anderen Branchen deutlich geringer (3, S. 31) und zum anderen wird durch die vermeintlich hohe Arbeitsbelastung sowie langen Arbeitszeiten und ausgeprägten saisonalen Arbeitsspitzen die Attraktivität des Arbeitsplatzes in der Landwirtschaft reduziert. Generell assoziiert die Bevölkerung mit der Landwirtschaft ein Arbeitsumfeld, in welchem besonders viel und hart gearbeitet wird (17, S. 24). Entgegengesetzt der Meinung der Gesellschaft hängen die landwirtschaftlichen Arbeitskräfte jedoch an ihrem Arbeitsplatz und sind überwiegend motiviert (25, S. 15). Die Studie von MÜBHOFF et al. bestätigt, dass Menschen, die der Landwirtschaft fern sind bzw. nicht in der Landwirtschaft tätig sind, die Arbeitsbedingungen innerhalb der Landwirtschaft generell negativer bewerten als Menschen, die selbst in der Landwirtschaft beschäftigt sind (16, S. 9-10).

Die betrieblichen Ursachen sind auf die strukturell bedingten Wachstumszwänge innerhalb der Landwirtschaft zurückzuführen. Bei Betrachtung der Entwicklung der Anzahl landwirtschaftlicher Betriebe in den vergangenen Jahren ist schnell erkennbar, dass der Strukturwandel in der Landwirtschaft kontinuierlich voranschreitet. Wie aus Tabelle 1 ersichtlich ist, bewirtschafteten in Deutschland im Jahr 2013 285.000 landwirtschaftliche Betriebe rund 16,7 Mio. ha landwirtschaftlich genutzte Fläche (LF). Die Durchschnittsgröße je landwirtschaftlichen Betrieb lag 2013 somit bei rund 59 ha LF.

Bis 1999 ging vor allem die Anzahl der Betriebe mit einer Flächenausstattung von bis zu 50 ha zurück. Bei den Betrieben mit größerer Flächenausstattung war in der Vergangenheit noch eine Steigerung zu verzeichnen. Inzwischen geht jedoch auch die Zahl der Betriebe, die eine Flächenausstattung von 50 bis 75 ha bzw. 75 bis 100 ha haben, zurück. Derzeit nimmt somit nur noch die Zahl der Betriebe, die über eine Flächenausstattung von 100 ha und mehr verfügen, zu (6, S. 41). Demzufolge liegt die Wachstumsschwelle der landwirtschaftlichen Betriebe in Deutschland aktuell bei 100 ha. Die Wachstumsschwelle beschreibt einen auf die landwirtschaftlich genutzte Fläche bezogenen Grenzwert, unterhalb dessen die Zahl der landwirtschaftlichen Betriebe abnimmt bzw. oberhalb dessen die Zahl der landwirtschaftlichen Betriebe zunimmt. Hierbei ist allerdings zu beachten, dass es regional gesehen bei der Wachstumsschwelle deutliche Unterschiede gibt. In Bezug auf die Betriebsgröße ist bei regionaler Betrachtung ein klares Nord-Süd/Ost-West Gefälle erkennbar. Während im Norden größere Betriebe vorzufinden sind, nimmt die Betriebsgröße Richtung Süden ab (7, S. 61).

Tab. 1: Anzahl landwirtschaftlicher Betriebe, genutzte Fläche und durchschnittliche Betriebsgröße im Zeitverlauf (1995 - 2013).

	1995	1999	2003	2005	2007	2010	2013
Anzahl ldw. Betriebe	587.744	471.960	420.697	396.581	374.514	299.134	285.000
Fläche aller ldw. Betriebe (Mio. ha)	17,25	17,15	17,01	17,02	16,95	16,70	16,70
Durchschnittgröße je Betrieb (ha)	29,35	36,33	40,43	42,91	45,25	55,83	58,60

Quelle: BMEL 2014.

Die bereits in der Einleitung erwähnte strukturelle Entwicklung der westlichen Familienbetriebe hin zu „erweiterten Familienbetrieben“ führt dazu, dass sich die Nachfrage nach qualifizierten landwirtschaftlichen Arbeitskräften erhöht (23, S. 12). Der „erweiterte Familienbetrieb“ ist dadurch gekennzeichnet, dass die familieneigene Arbeitsleistung durch die Einstellung von Fremdarbeitskräften ergänzt wird, wodurch die durch das Betriebswachstum entstandene Mehrarbeit kompensiert werden kann (26, S. 64). Die Entwicklung zum „erweiterten Familienbetrieb“ spiegelt sich auch in der Arbeitskräftestruktur, die sich in der Landwirtschaft in den letzten Jahren deutlich verändert hat, wider. Zwar ist die Landwirtschaft immer noch ein Sektor, in welchem die Arbeit größtenteils von den Betriebsleitern und ihren Familienangehörigen erbracht wird. Feststellbar ist jedoch von 2010 bis 2013 ein Rückgang der Anzahl an Familienarbeitskräften um 9 %. Hingegen nahm die Zahl der ständig beschäftigten Arbeitskräfte in diesem Zeitraum um 4 % zu (7, S. 70). In ganz Deutschland steigt somit der Anteil der Fremdarbeitskräfte in der Landwirtschaft an und es wird auch zukünftig mit einer steigenden Nachfrage nach Fremdarbeitskräften gerechnet, da für viele Betriebe die Einstellung von Fremdarbeitskräften aufgrund weiterer betrieblicher Wachstumsschritte unausweichlich wird (25, S. 13; 14, S. 137; 12, S. 271-272).

3 Methodik und Struktur der Stichprobe

Im Rahmen einer empirischen Erhebung wurden die anfangs beschriebenen Forschungsfragen detailliert untersucht. Hierzu wurde eine schriftliche Befragung von Betriebsleitern landwirtschaftlicher Betriebe in ganz Deutschland durchgeführt. Die Befragung fand innerhalb von zwei Erhebungsphasen im Spätsommer 2013 statt. Da in der ersten Erhebungsphase der Rücklauf nicht zufriedenstellend war, wurde nochmals eine zweite Erhebungsphase durchgeführt. Die Erfassung der Daten erfolgte dabei mittels eines webbasierten standardisierten Fragebogens. Der Fragebogen gliederte sich in mehrere relevante Themenkomplexe. Es wurden den Betriebsleitern

Fragen zum Personalmanagement und zur Personalführung, den betrieblichen Wachstumsabsichten, dem Betriebsmanagement und den geforderten Qualifikationen an Fremdarbeitskräfte sowie zu nötigen Unternehmerkompetenzen gestellt. Im Gesamten wurden 2.300 landwirtschaftliche Ausbildungsbetriebe und Agrargenossenschaften deutschlandweit angeschrieben. Der überwiegende Teil der wissenschaftlichen Studien zum Fachkräftemangel in der Landwirtschaft konzentriert sich bisher auf die Situation in den neuen Bundesländern. Im Vergleich hierzu ist der Stand der Forschung für das frühere Bundesgebiet deutlich geringer. Aus diesem Grund ist es ein Anliegen der Studie, sowohl die Perspektive der Betriebsleiter in den neuen als auch die der Betriebsleiter in den früheren Bundesländern darzustellen und vergleichend zu analysieren. Da die Befragung schwerpunktmäßig Problemfelder behandelt, die im Zuge der Beschäftigung von Fremdarbeitskräften auf die landwirtschaftlichen Betriebe zukommen, wurde die Erhebung auf Betriebe eingeschränkt, in welchen zum Zeitpunkt der Befragung mindestens eine Fremdarbeitskraft beschäftigt war. Auf die Bedingung mindestens einer beschäftigten Fremdarbeitskraft wurden die befragten Betriebsleiter im Begleitschreiben des Fragebogens hingewiesen. Dieses Teilnahme Kriterium konnte zudem anhand der erfolgten Angaben zur Personalstruktur überprüft werden und die Datensätze von Betrieben ohne Fremdarbeitskräfte gegebenenfalls aussortiert werden.

An der Umfrage nahmen 316 landwirtschaftliche Betriebe teil, was einer Rücklaufquote von 13,7 % entspricht. Der etwas niedrige Rücklauf kann auf den Zeitpunkt der Befragung, der sich mit der Haupterntezeit überschneidet, zurückgeführt werden. Außerdem war der Fragebogen mit einer Bearbeitungszeit von durchschnittlich 30 Minuten sehr lang konzipiert, was vermutlich bei dem einen oder anderen Betriebsleiter zu einem vorzeitigen Abbruch der Befragung führte. Von den 316 ausgefüllten Fragebögen waren acht nicht korrekt ausgefüllt und 14 der antwortenden Betriebsleiter beschäftigten zum Zeitpunkt der Befragung keine Fremdarbeitskräfte. Insgesamt gingen somit 294 Fragebögen in die Auswertung ein.

Von den antwortenden Betrieben haben 73 % ihren Betriebssitz im früheren Bundesgebiet und 27 % in den neuen Bundesländern. Im Vergleich zur Grundgesamtheit sind die neuen Bundesländer etwas überrepräsentiert. 48 % der Betriebe werden als Einzelunternehmen, 29 % als Personengesellschaft und 23 % als juristische Person geführt. Im Durchschnitt liegt die Betriebsgröße bei 490 ha (Median=183 ha) und somit vor allem wegen des Abgrenzungskriterium der Beschäftigung mindestens einer Fremdarbeitskraft deutlich über der eines durchschnittlichen landwirtschaftlichen Betriebs in Deutschland (61 ha). Durchschnittlich werden 1,3 Familienarbeitskräfte und 11,6 (Median=4) Fremdarbeitskräften auf den antwortenden Betrieben beschäftigt. Auf einem Drittel der Betriebe wurden 1-2 Fremdarbeitskräfte beschäftigt, 25 % der Betriebe beschäftigten 3-5 familienfremde Arbeitskräfte, 17 % 6-10 Fremdarbeitskräfte und jeweils 8 % der Betriebe 11-20 bzw. 21-30 Fremdarbeitskräfte. Mehr als 30 Fremdarbeitskräfte waren auf 9 % der antwortenden Betriebe angestellt. Auf 36 % der Betrie-

be arbeiteten keine familieneigenen Arbeitskräfte mit. Auf fast der Hälfte der Betriebe (45 %) wurden 1-2 Familienarbeitskräfte beschäftigt. 3-4 Familienarbeitskräfte waren auf 17 % der Betriebe tätig. 5-6 bzw. mehr als 6 Familienarbeitskräfte wurde auf jeweils 1 % der Betriebe beschäftigt. Bezüglich der Betriebsformen zählen 41 % der Betriebe zur Gruppe der Verbundbetriebe, 19 % zu den Ackerbaubetrieben, 12 % zu Futterbaubetrieben, 15 % zu Veredelungsbetrieben, 9 % zu Sonderkulturbetrieben und 4 % zu sonstigen Betriebsformen.

Zur Stichprobenstruktur ist anzumerken, dass diese wie schon an einigen Stellen erläutert, nicht als repräsentativ für Deutschland anzusehen ist. Insbesondere in Süd- und Westdeutschland sind deutlich kleinere Betriebe vorzufinden. Zur Analyse der eingangs geschilderten Fragestellung war es allerdings nach Auffassung der Autoren nötig, dass auf den befragten Betrieben bereits Fremdarbeitskräfte beschäftigt werden. Dies führt dazu, dass die befragten Betriebe zwangsläufig eher zu den größeren Betrieben in Deutschland gehören.

Die Auswertung der Daten erfolgt überwiegend deskriptiv. Einzelne Häufigkeitsverteilungen werden mittels Kreuztabellen miteinander verglichen und mit dem Chi-Quadrat Test (χ^2 -Test) auf statistische Signifikanz geprüft. Zur Überprüfung von Stichprobenunterschieden wird auf den nicht parametrischen U-Test nach Mann und Whitney zurückgegriffen. Das Signifikanzniveau wird auf $p \leq 0,05$ als signifikant, $p \leq 0,01$ als hoch signifikant und $p \leq 0,001$ als höchst signifikant festgelegt.

4 Ergebnisse

Von den antwortenden Betriebsleitern sind 62 % der Meinung, dass in der Landwirtschaft bereits ein Fachkräftemangel besteht. 13 % der Betriebsleiter gehen davon aus, dass es keinen Fachkräftemangel in der Landwirtschaft gibt und ein Viertel (25 %) der Antwortenden kann nicht beurteilen, ob es bereits einen Fachkräftemangel gibt. Problematisch wird von den antwortenden Betriebsleitern insbesondere die Gewinnung von qualifizierten Arbeitskräften (Fachkräften) und Führungskräften gesehen. Die Gewinnung von Arbeitskräften für einfache Tätigkeiten (z. B. Saisonarbeitskräfte) wird hingegen als eher unproblematisch eingestuft. Aus Abbildung 1 geht dies detailliert hervor. Es zeigt sich, dass der Großteil der Antwortenden die Situation bei den Fachkräften als eher problematisch bis problematisch (74 %), bei den Führungskräften als problematisch bis sehr problematisch (68 %) und bei den einfachen Arbeitskräften als unproblematisch bis eher unproblematisch (59 %) einschätzt. Die Betrachtung der Mittelwerte (sehr problematisch=1 bis völlig unproblematisch=6) ergibt für die Möglichkeit zur Gewinnung von Fachkräften eine durchschnittliche Bewertung von 2,6 (eher problematisch bis problematisch), für die Gewinnung von Führungskräften eine durchschnittliche Bewertung von 2,26 (eher problematisch bis problematisch) und für die Gewinnung von einfachen Arbeitskräften eine durchschnittliche Bewertung von 3,73 (eher unproblematisch bis eher problematisch). Stichprobenvergleiche (U-Test nach Mann-Whitney) zur Einschätzung der Verfügbarkeit von landwirtschaftlichen Arbeits-

kräften liefern signifikante Unterschiede bezüglich der Einschätzung der Verfügbarkeit von Fachkräften ($p \leq 0,05$) und von Saisonarbeitskräften ($p \leq 0,01$) zwischen dem früheren Bundesgebiet und den neuen Bundesländern. Es zeigt sich, dass die Möglichkeiten zur Gewinnung landwirtschaftlicher Arbeitskräfte von den Betriebsleitern in den neuen Bundesländern tendenziell etwas kritischer gesehen werden, als von den Betriebsleitern im früheren Bundesgebiet. Weitere Stichprobenvergleiche nach Rechtsformen sowie der betriebswirtschaftlichen Ausrichtungen der Betriebe liefern keine signifikanten Unterschiede.

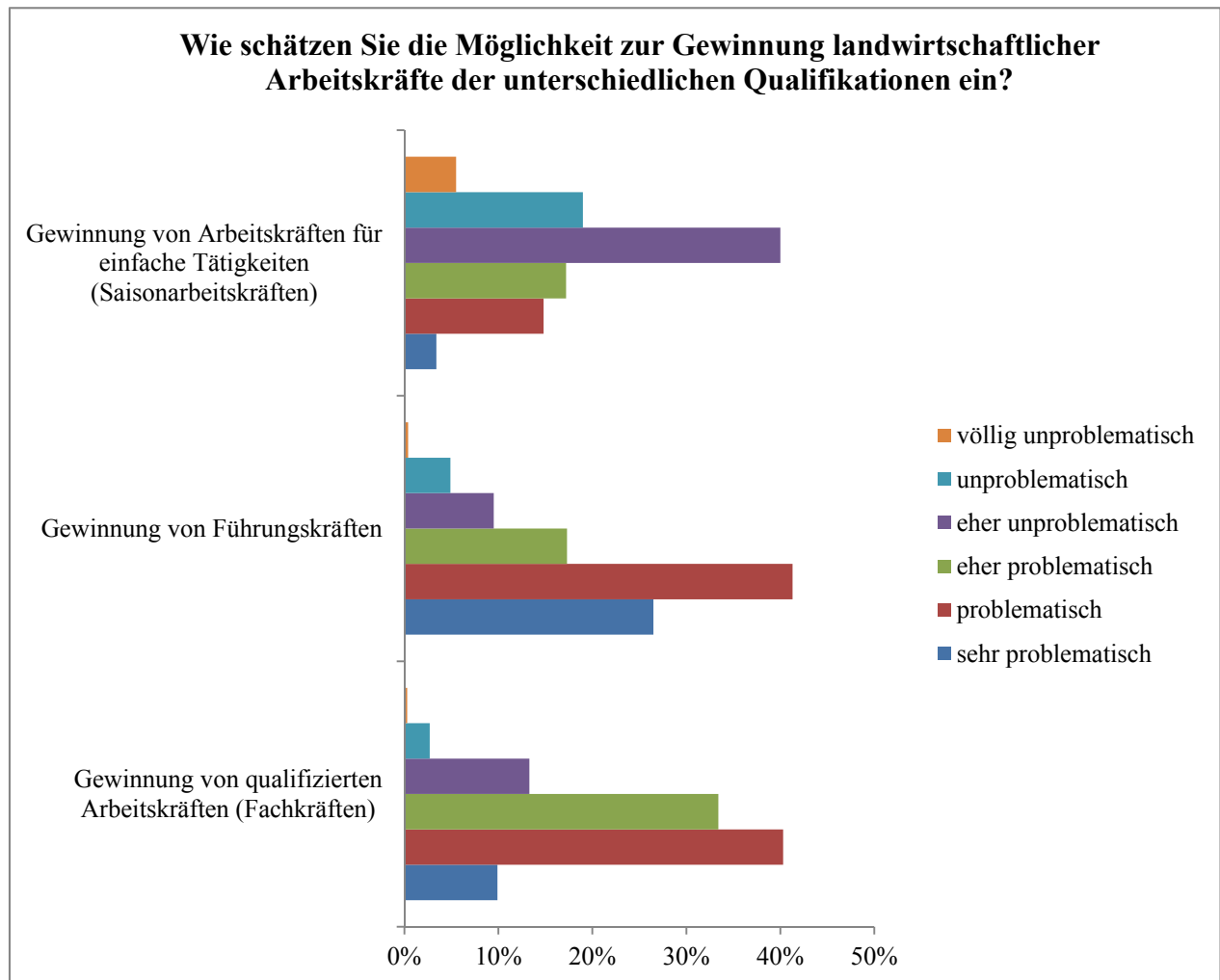


Abb. 1: Einschätzung der Betriebsleiter zur Verfügbarkeit landwirtschaftlicher Arbeitskräfte unterschiedlicher Qualifikationen (n=294). Quelle: Eigene Erhebung.

In Zukunft gehen die Betriebsleiter sowohl für ihre Region als auch für den eigenen Betrieb von einem leicht steigenden bis steigenden Fachkräftebedarf aus. Der regionale Fachkräftebedarf wird von den Betriebsleitern mit einer durchschnittlichen Bewertung von 2,52 als etwas stärker steigend eingestuft als der betriebliche Fachkräftebedarf mit einer durchschnittlichen Bewertung von 2,85. Bezüglich der zukünftigen Entwicklung des Fachkräftebedarfs können keine signifikanten Stichprobenunterschiede festgestellt werden.

Von den antwortenden Betriebsleitern gehen 23 % davon aus, dass es durch den Fachkräftemangel zu Problemen auf ihrem Betrieb kommen wird. Fast die Hälfte der Betriebsleiter (45 %) rechnet nicht mit Problemen durch den Fachkräftemangel und 32 % der Betriebsleiter sind sich nicht sicher, ob der Fachkräftemangel zu betrieblichen Problemen führen wird. Der χ^2 -Test liefert hier signifikante Häufigkeitsunterschiede ($p \leq 0,05$) zwischen dem früheren Bundesgebiet und den neuen Bundesländern. So geht ein deutlich größerer Teil der Betriebsleiter aus den neuen Bundesländern davon aus, dass es durch den Fachkräftemangel zu betrieblichen Problemen kommen wird. Es können jedoch auch hier keine signifikanten Unterschiede zwischen den verschiedenen Rechtsformen oder der Betriebsform festgestellt werden.

22 % der analysierten Betriebe geben an, dass bei Ihnen zum Zeitpunkt der Befragung offene Stellen zu besetzen waren. Des Weiteren wurden die Betriebsleiter gefragt, ob Sie bereits Probleme bei der Besetzung von Stellen hatten oder haben. Hier gibt fast die Hälfte der Antwortenden (44 %) an, dass es schon zu Problemen bei der Stellenbesetzung gekommen ist. Insbesondere ist es zu Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Fachkräften (68 %) und Auszubildenden (51 %) gekommen. Weniger Schwierigkeiten sind bei der Suche von einfachen Arbeitskräften (28 %) und von Führungskräften (19 %) aufgetreten. Darüber hinaus wurden die Betriebsleiter dazu befragt, weshalb benötigte Arbeitskräfte nicht eingestellt bzw. offene Stellen nicht besetzt werden können. Die am häufigsten genannte Ursache, die angegeben wurde, ist der Mangel an Qualifikation und Fähigkeiten (73 %) der potenziellen Bewerber. Danach folgen als weitere Probleme der Mangel an Bewerbern (61 %) und der Mangel an Motivation bei den Bewerbern (51 %). Zu hohe Lohnforderungen der Bewerber (31 %) sind hingegen ein deutlich kleineres Problem bei der Stellenbesetzung.

Ein hoch signifikanter Häufigkeitsunterschied ($p \leq 0,001$) besteht zwischen den Fragen, ob derzeit Probleme bei der Stellenbesetzung bestehen und der Frage danach, ob aktuell Stellen auf dem Betrieb zu besetzen sind. So hat ein deutlich größerer Teil der Betriebe, die offene Stellen haben, auch Schwierigkeiten dabei offene Stellen zu besetzen. Dies kann darauf hindeuten, dass der Fachkräftemangel bereits für einige Betriebsleiter in Deutschland zu einem aktuellen Problem geworden ist. Mittels U-Test nach Mann-Whitney kann festgestellt werden, dass Betriebe, die Probleme bei der Stellenbesetzung haben, auch den eigenen Fachkräftebedarf ($p \leq 0,001$) als auch den Fachkräftebedarf in ihrer Region ($p \leq 0,05$) sehr signifikant bzw. signifikant als stärker steigend einschätzen als Betriebe die bisher keine Probleme bei der Stellenbesetzung haben.

Ein weiterer signifikanter Stichprobenunterschied (U-Test nach Mann-Whitney) ergibt sich zwischen der persönlichen Einschätzung der eigenen Führungsqualifikation der Betriebsleiter und dem Problem der Stellenbesetzung. Es kann festgestellt werden, dass Betriebsleiter, die angeben keine Probleme bei der Besetzung von offenen Stellen zu haben, auch ihre eigene Führungsqualifikation signifikant besser einschätzen ($p \leq 0,05$). Dies deutet darauf hin, dass die eigene Führungsqualifikation erheblichen Einfluss auf die Einstellung von Arbeitskräften hat. In diesem

Zusammenhang ergibt sich ein weiterer höchst signifikanter Unterschied (U-Test nach Mann-Whitney). Betriebsleiter, die angeben keine Probleme bei der Stellenbesetzung zu haben, schätzen die Motivation ihrer Mitarbeiter höher ein als Betriebsleiter mit Problemen bei der Stellenbesetzung ($p \leq 0,001$). Dieses Ergebnis unterstreicht, dass die Art und Weise der Personalführung auch einen Einfluss auf die Suche und Einstellung von Arbeitskräften hat. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass sich die Betriebsleiter mit der Thematik der Personalführung beschäftigen. Auf 37 % der antwortenden Betriebe ist bereits speziell eine Person für das Personalmanagement zuständig, auf den restlichen 63 % der Betriebe gibt es hierfür keine direkt zuständige Person. 29 % der Betriebsleiter bilden sich auch im Bereich des Personalmanagements weiter. 19 % der Betriebsleiter geben an, sich gerne weiterbilden zu wollen, wenn die passenden Angebote hierzu angeboten werden würden. Knapp über die Hälfte der Betriebsleiter bildet sich nicht weiter (52 %).

Die Betriebsleiter, die aktuell bereits einen Fachkräftemangel in der Landwirtschaft erkennen bzw. Probleme durch einen Fachkräftemangel erwarten, wurden zusätzlich dazu befragt, was die Hauptgründe sind, keine Mitarbeiter finden zu können. Die Antwortenden konnten auf einer sechsstufigen Likert-Skala (trifft voll und ganz zu=1 bis trifft überhaupt nicht zu=6) angeben, inwieweit die vorgegebenen Gründe für den landwirtschaftlichen Fachkräftemangel ursächlich sind. Nach der Rangfolge der Mittelwerte wird als Hauptursache das relativ niedrige Lohnniveau (2,36) gesehen. Danach folgen der demografische Wandel (2,66) und die geringe Attraktivität einer landwirtschaftlichen Tätigkeit (2,79). Als etwas weniger verantwortlich für den Fachkräftemangel sind nach Meinung der Landwirte die Urbanisierung/Entleerung des ländlichen Raums (2,90) und das schlechte Image der Landwirtschaft (2,95).

Die Betriebsleiter, die bereits Probleme bei der Stellenbesetzung haben ($n = 66$), wurden zudem befragt, wie sie auf den Fachkräftemangel reagieren. Die Ergebnisse hierzu sind in Abbildung 2 dargestellt (Mehrfachnennungen möglich). Der Großteil der Betriebsleiter setzt auf die Verbesserung der Arbeitsbedingungen, um die vorhandenen Arbeitskräfte zu halten oder auf die Automatisierung bzw. Automatisierung, um Arbeitskräfte einzusparen (jeweils 67 %). Zu weiteren wichtigen Maßnahmen, die von den Betriebsleitern umgesetzt werden, zählen die Verbesserung des Lohnniveaus (55 %), Werbung für den Berufsstand (53 %) und die Auslagerung von Aufgabenbereichen (44 %). Seltener wird versucht, das Fehlen von Fachkräften durch die Einstellung von Praktikanten (29 %), die Einstellung von ausländischen Arbeitskräften (27 %) durch horizontale Kooperationen (20 %) oder einen Online-Auftritt des Betriebes (17 %) auszugleichen. 3 % der Betriebe geben an, keine der genannten Maßnahmen zu ergreifen.



Abb. 2: Häufigkeiten von Reaktionen auf Fachkräftemangel (Mehrfachnennungen möglich, n=66). Quelle: Eigene Erhebung.

Ein weiteres Ziel der Befragung war es herauszufinden, was aus Sicht der antwortenden Betriebsleiter getan werden kann, damit die Arbeit in der Landwirtschaft von jungen Menschen als attraktiv wahrgenommen wird. Auf einer sechsstufigen Likert-Skala (stimme voll zu=1 bis stimme überhaupt nicht zu=6) konnten die Betriebsleiter ihre Einschätzung zu verschiedenen Aussagen abgeben. Bei Betrachtung der Mittelwerte zeigt sich ganz deutlich, dass die antwortenden Betriebsleiter sich relativ einig darüber sind, dass die Vorteile einer landwirtschaftlichen Tätigkeit in der Öffentlichkeit besser kommuniziert werden sollten (1,87), die Präsenz der Landwirtschaft in meinungsbildenden Medien gesteigert werden muss (1,91), die Vorurteile über die Arbeitsbedingungen in der Landwirtschaft abgebaut werden müssen (1,92) und generell das Image der Landwirtschaft verbessert werden muss (2,05). Den Aussagen, dass die Löhne steigen müssen (2,45) und die Arbeitszeitgestaltung attraktiver werden muss (2,88) stimmen die Antwortenden dagegen nur bedingt zu.

Um erfassen zu können, inwieweit Instrumente des Personalmanagements in der Personalführung genutzt werden, um die Motivation der Mitarbeiter zu steigern und die Mitarbeiter langfristig an den Betrieb zu binden, wurden die Betriebsleiter befragt, welche immateriellen Anreize sie bereits einsetzen. Die Ergebnisse sind in Abbildung 3 dargestellt. Zu beachten ist, dass bei dieser Frage Mehrfachnennungen möglich waren. Fast alle Betriebsleiter geben an, dass auf ihrem Betrieb ein gutes Arbeitsklima herrscht (90 %). Weitere Instrumente, die häufig zur Steigerung der Mitarbeitermotivation eingesetzt werden, sind ein moderner Maschinenpark (67 %), eine flexible und individuelle Arbeitszeitgestaltung (60 %), Gratifikationen (51 %), Fort- und Weiterbil-

dungsmöglichkeiten (50 %) und Betriebsfeste (49 %). Eher seltener werden zusätzliche Sozialleistungen (31 %), Job-Enrichment (21 %) und Job-Rotation (15 %) oder innerbetriebliche Aufstiegsmöglichkeiten (11 %) angeboten.

Die Betriebsleiter wurden auch dazu befragt, inwieweit sie Instrumente zur leistungsorientierten Entlohnung einsetzen. Hier gaben über die Hälfte der Betriebsleiter (64 %) an, dass sie keine Instrumente zur leistungsorientierten Entlohnung einsetzen. Die restlichen 34 % der Betriebsleiter setzen Instrumente zur leistungsorientierten Entlohnung ein. Es konnten hoch signifikante Stichprobenunterschiede bezüglich der Betriebsgröße festgestellt werden ($p \leq 0,01$). Es zeigt sich, dass größere Betriebe eher Instrumente zur leistungsorientierten Entlohnung nutzen als kleinere Betriebe. Auch zwischen den Rechtsformen und der Lage im Bundesgebiet ergeben sich signifikante Häufigkeitsunterschiede. So geben Betriebe, die als Einzelunternehmen geführt werden, höchst signifikant häufiger an, keine leistungsorientierte Entlohnung einzusetzen (χ^2 -Test; $p \leq 0,001$). Zudem bestehen hoch signifikante Unterschiede zwischen dem Bundesgebiet. Betriebe mit Betriebssitz im früheren Bundesgebiet setzen weniger oft Instrumente zur leistungsorientierten Entlohnung ein als Betriebe in den neuen Bundesländern (χ^2 -Test; $p \leq 0,01$).

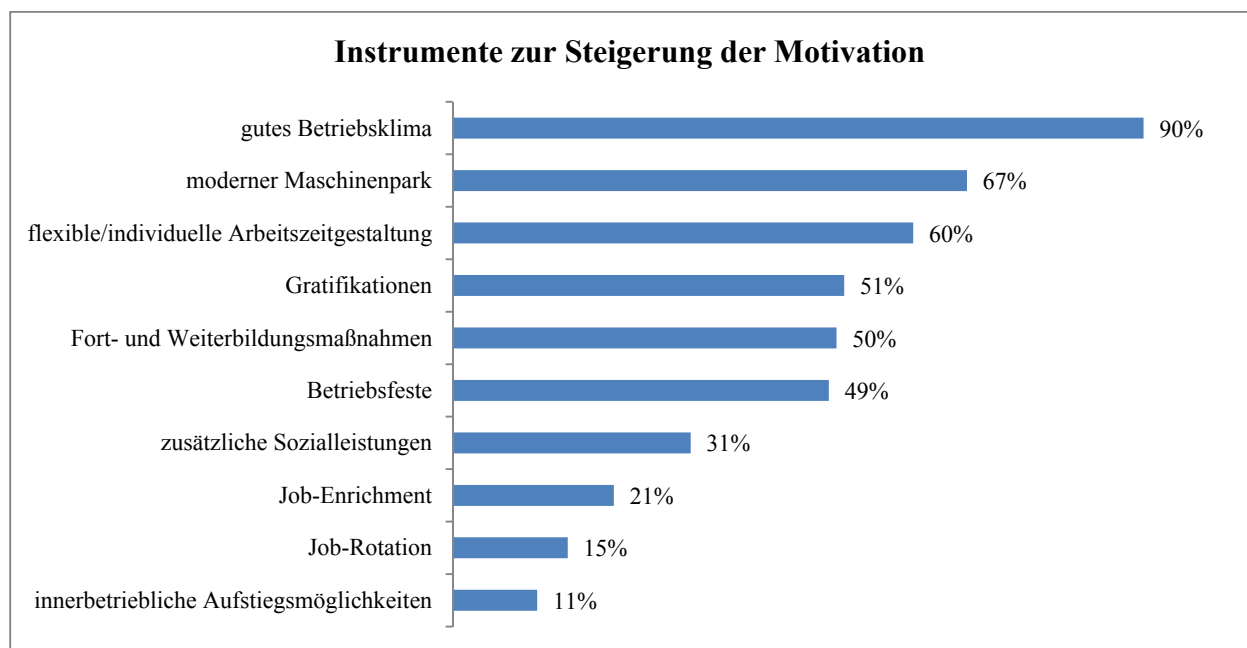


Abb. 3: Häufigkeit des Einsatzes von Instrumenten zur Steigerung der Motivation (Mehrfachnennungen möglich, $n=294$). Quelle: Eigene Erhebung

Die Betriebsleiter wurden mittels einer sechsstufigen Likert-Skala (sehr zutreffend=1 bis überhaupt nicht zutreffend=6) auch dazu befragt, aus welchen Gründen sie keine Instrumente zur leistungsorientierten Entlohnung einsetzen. Nach der Rangfolge der Mittelwerte gaben die Betriebsleiter hier als Hauptgründe an, dass es schwierig ist, die richtige Bemessungsgrundlage (2,17) und den richtigen Ansatzpunkt (2,43) zu finden. Des Weiteren kann es zu Unmut im Team führen (3,11), die Höhe der Leistungszulage von den Mitarbeitern als ungerecht empfunden wer-

den (3,32) oder es bringt aus Sicht der Betriebsleiter nichts (3,63) und wird daher nicht eingesetzt.

Bei der Personalbeschaffung greifen die Betriebsleiter bisher eher ausschließlich auf alt bewährte Methoden zurück. Wie aus Abbildung 4 hervorgeht nutzen die Betriebsleiter bei der Personalbeschaffung in erster Linie persönliche Kontakte (90 %) oder die Empfehlungen von Berufskollegen (45 %). Auch das Arbeitsamt wird des Öfteren genutzt (39 %) und von knapp einem Drittel der Betriebe (30 %) werden Stellenanzeigen in Fachzeitschriften aufgegeben. Stellenanzeigen in Lokalzeitschriften und Internetjobportalen oder Aushänge an Schulen sowie Fach- und Hochschulen werden eher selten vorgenommen. Stellenausschreibungen auf einer betriebseigenen Homepage, das Hinzuziehen von Personalberatern oder Initiativbewerbungen werden fast gar nicht bei der Personalbeschaffung eingesetzt. Als sonstige Möglichkeiten der Personalbeschaffung wurde von den Betriebsleitern insbesondere noch die Stellenvermittlung über die Landwirtschaftskammern und -ämter (n=7) oder die betriebseigene Ausbildung (n=3) genannt.



Abb. 4: Häufigkeiten des Einsatzes verschiedener Möglichkeiten der Personalbeschaffung (Mehrfachnennungen möglich, n=294). Quelle: Eigene Erhebung

5 Diskussion

Der allgemeine Fachkräftemangel äußert sich dadurch, dass es für entsprechend ausgeschriebene Stellen entweder gar keine Bewerber gibt oder die potenziellen Bewerber nicht über die geforderten Qualifikationen verfügen und deshalb nicht geeignet sind (13, S. 16). Auch ein genereller Arbeitskräftemangel wird demnach dazu führen, dass es keine oder nur wenige Bewerber auf offene Stellen gibt. Daher können Probleme der landwirtschaftlichen Betriebe bei der Stellenbesetzung als Indiz für einen sich abzeichnenden Arbeits- oder Fachkräftemangel angesehen werden.

Bei über der Hälfte der antwortenden Betriebe war der Bedarf an Arbeitskräften zum Zeitpunkt der Befragung gedeckt. Dies zeigt, dass derzeit kein akuter Fachkräftemangel auf den antwortenden Betrieben besteht. Die Ergebnisse der Befragung deuten jedoch auch darauf hin, dass die landwirtschaftlichen Betriebe zum Teil schon jetzt auf Schwierigkeiten stoßen, geeignete Mitarbeiter zu finden. Rund 44 % der antwortenden Betriebsleiter hatten nach eigenen Angaben bereits Probleme bei der Besetzung offener Stellen. Es wurden Probleme auf allen Qualifikationsstufen beklagt. Es wird jedoch deutlich, dass die Betriebe die größten Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Fachkräften sehen. Auch die Gewinnung von Auszubildenden stellt sich den Befragungsergebnissen zu Folge als relativ problematisch dar. Deutlich seltener wurden Probleme bei der Gewinnung von Arbeitskräften für einfache Tätigkeiten und der Gewinnung von Führungskräften genannt. Es kann festgehalten werden, dass insbesondere die Besetzung von offenen Stellen mit qualifizierten Fachkräften die antwortenden Betriebe vor große Schwierigkeiten stellt. Dies konnte auch im Rahmen einer Befragung landwirtschaftlicher Unternehmen in Sachsen-Anhalt (15, S. 17) und einer Befragung von landwirtschaftlichen Unternehmen in Sachsen-Anhalt speziell in der Region Altmark belegt werden (28, S. 12). Einige Studien wiesen zudem darauf hin, dass vor allem Betriebe mit Schwerpunkt in der Milchproduktion große Probleme haben, geeignete Arbeitskräfte zu finden (15, S. 17; 19, S. 72). Dies kann anhand der Ergebnisse der eigenen Erhebung jedoch nicht bestätigt werden. Zwar war auch hier der Anteil der Futterbaubetriebe, die entsprechende Probleme benannten, relativ hoch, es konnten aber keine signifikanten Unterschiede zwischen den Betriebsformen festgestellt werden. Es konnten lediglich Unterschiede zwischen verschiedenen Regionen Deutschlands ermittelt werden. Es zeigt sich ganz deutlich, dass der Fachkräftemangel in den neuen Bundesländern bereits wesentlich stärker zu spüren ist als im früheren Bundesgebiet. Dies kann damit zusammenhängen, dass in den neuen Bundesländern die in der Landwirtschaft Beschäftigten eine deutlich ungünstigere Altersstruktur aufweisen, weshalb das Problem der Gewinnung geeigneter Mitarbeiter zum Ersatz altersbedingt ausscheidender Arbeitskräfte hier deutlich dringlicher ist (27, S. 5; 10, S. 41-42).

RECKE weist in ihrer Studie darauf hin, dass neben einer mangelnden Zahl an Bewerbern auch eine Ablehnung der Bewerber von Seiten der Betriebe dafür verantwortlich sein kann, dass offene Stellen nicht besetzt werden können (19, S. 50-51). Diese Entwicklung ist auch in der vorlie-

genden Erhebung erkennbar. Hinsichtlich der Gründe, weshalb benötigte Arbeitskräfte nicht eingestellt werden konnten, wurde von den antwortenden Betriebsleitern – noch vor dem Mangel an Bewerbern – der Mangel an Qualifikation und Fähigkeiten genannt. Das bedeutet, dass es zum Großteil zwar Bewerbungen auf die ausgeschriebenen Stellen gab, diese Bewerber jedoch nicht den qualitativen Anforderungen der Betriebsleiter entsprachen und deshalb nicht eingestellt wurden. Auch in einer Betriebsleiterbefragung in den Landkreisen des Landes Brandenburg konnte festgestellt werden, dass vom überwiegenden Teil der Befragten die mangelnde Qualifikation der Bewerber als größtes Problem bei der Stellenbesetzung angesehen wurde (9, S. 35). Des Weiteren stellt für relativ viele Betriebsleiter mangelnde Motivation der Bewerber einen Ablehnungsgrund dar. Eine Ablehnung potenzieller Mitarbeiter aufgrund zu hoher Lohnanforderungen wurde von den antwortenden Betriebsleitern erst auf Platz vier genannt. Nach FECHNER stellt die Verdienstmöglichkeit die „Kehrseite der Medaille“ zur Qualifikation der Bewerber dar (9, S. 35). Das heißt, dass es in vielen Fällen zwar qualitativ geeignete Bewerber auf offene Stellen gibt, diese den Betrieben jedoch zu teuer sind. Hier liegt das Problem demnach in der mangelnden Zahlungsbereitschaft oder auch Zahlungsfähigkeit der landwirtschaftlichen Betriebe und nicht im Mangel an qualifizierten Bewerbern. Dass das niedrige Lohnniveau einer der Hauptursachen für den landwirtschaftlichen Fachkräftemangel ist, bestätigen auch die Ergebnisse der vorliegenden Umfrage.

Die Antworten bezüglich der Prognosen zum künftigen Fachkräftebedarf zeigen, dass die Betriebsleiter sowohl für die Region als auch für den eigenen Betrieb durchschnittlich mit einem leicht steigenden bis steigenden Fachkräftebedarf rechnen. Der regionale Fachkräftebedarf wurde dabei etwas höher eingeschätzt als der betriebliche Bedarf. Insgesamt wurde der zukünftige Fachkräftebedarf von den antwortenden Betriebsleitern der vorliegenden Erhebung deutlich höher eingeschätzt als noch bei der Studie von VON DAVIER (24). Hier gingen die Befragten durchschnittlich von einem gleich bleibenden betrieblichen Fachkräftebedarf für die Zukunft aus (24, S. 33). Da die Befragung der zitierten Studie bereits einige Jahre zurück liegt, könnte dies auf das Fortschreiten des Strukturwandels und dessen Auswirkungen auf die Betriebe zurückgeführt werden. Es muss jedoch beachtet werden, dass in der eigenen Untersuchung die Antwortmöglichkeit gleich bleibend nicht gegeben war und die Betriebsleiter sich demnach für eine Tendenz festlegen mussten. Zudem kam VON DAVIER im Rahmen ihrer Studie zu dem Ergebnis, dass ein wachsender Fachkräftebedarf eher in den alten als in den neuen Bundesländern zu erwarten ist und dass vor allem in Veredelungsbetrieben mit einem steigenden Fachkräftebedarf zu rechnen ist (24, S. 34).

Um im zunehmenden Wettbewerb um Fachkräfte bestehen zu können, müssen die Betriebsleiter sich Gedanken darüber machen, wie qualifizierte Arbeitskräfte in ausreichender Zahl und mit passender Qualifikation gewonnen werden können. Darüber hinaus sind Alternativen zu entwickeln, wie der betriebliche Fachkräftebedarf anderweitig gedeckt, oder gesenkt werden kann. In

diesem Zusammenhang spielen neben Maßnahmen der Mitarbeitergewinnung auch Instrumente zur langfristigen Bindung vorhandener Mitarbeiter eine wichtige Rolle. Der Großteil der antwortenden Betriebsleiter setzt in diesem Zusammenhang auf eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen und/oder eine Erhöhung der Technisierung und Automatisierung. Aus Sicht der verhaltensorientierten Personalwirtschaftslehre ist die Bereitschaft von Arbeitnehmern in einem bestimmten Bereich zu arbeiten maßgeblich davon abhängig, ob aus Mitarbeitersicht den eingebrachten Beiträgen (Arbeitszeit und -anstrengung, Ausbildung, Erfahrung, Sorgfalt etc.) adäquate Anreize von Seiten des Arbeitsgebers (finanzielle Anreize sowie immaterielle Anreize wie gutes Betriebsklima, Flexibilität der Arbeitszeiten, Qualität der Personalführung usw.) gegenüberstehen (12, S. 274; 23, S. 13-14). Aus diesem Grund ist es für die Betriebe von zentraler Bedeutung – im Sinne einer Attraktivitätssteigerung – die betrieblichen Anreizsysteme den Bedürfnissen ihrer Mitarbeiter bzw. ihrer potentiellen Mitarbeiter besser anzupassen (12, S. 280). In Bezug auf die immateriellen Anreize, die die Betriebe anbieten, ist festzustellen, dass Maßnahmen in diesem Bereich bereits in großem Umfang von den Betrieben umgesetzt werden. Maßnahmen im Bereich der finanziellen Anreize werden hingegen nur von einem Drittel der Betriebe, die vorwiegend ihren Betriebssitz in den neuen Bundesländern haben und nicht als Einzelunternehmen geführt werden, umgesetzt. Dieses Ergebnis ist aber nicht als allzu dramatisch anzusehen, da empirische Studien zur Mitarbeitermotivation belegen, dass immaterielle Anreize wie ein gutes Betriebsklima oder die Sicherheit des Arbeitsplatzes den Mitarbeitern wichtiger sind als finanzielle Anreize (21, S. 84; 24, S. 139-140).

Außerdem ist es wichtig, dass die Betriebsleiter ihre Betriebe besser als attraktive Arbeitgeber in der Öffentlichkeit präsentieren und stärker für den Berufsstand und auch für den eigenen Betrieb werben. Die Ergebnisse der vorliegenden Studie zeigen an dieser Stelle, dass sich die antwortenden Betriebsleiter im Großen und Ganzen relativ einig darin sind, dass insbesondere zur Sicherung des Fachkräftenachwuchses eine allgemein offensivere Öffentlichkeitsarbeit zur Imageverbesserung von grundlegender Bedeutung ist.

Einen ganz entscheidenden Einfluss nicht nur auf die Gewinnung von Arbeitskräften, sondern auch auf den langfristigen Verbleib dieser im Unternehmen hat, wie die Ergebnisse veranschaulichen, der Führungsstil des Betriebsleiters. Betriebsleiter, die ihre eigene Führungsqualifikation besser einschätzen, haben auch signifikante weniger Probleme bei der Suche nach Fachkräften und signifikant motivierteren Mitarbeitern. Dass der Führungsstil bedeutenden Einfluss auf die Motivation der Mitarbeiter hat, konnte bereits in der Studie von ANDREÄ et al. festgestellt werden (1, S. 169). Vor diesem Hintergrund können Betriebsleiterschulungen und das Hinzuziehen externer Berater sinnvoll sein, um sich im Bereich des Personalmanagements zu verbessern (12, S. 280-281). Denn insbesondere in Zeiten, in denen Arbeitskräfte rar sind, ist gutes Personalmanagement ein entscheidender Wettbewerbsvorteil im Kampf um gute Arbeitskräfte (8).

6 Fazit

Es kann festgehalten werden, dass zwar viele der antwortenden Betriebsleiter der Meinung sind, dass sich bereits ein Fachkräftemangel in der Landwirtschaft abzeichnet. Die Mehrzahl erwartet jedoch keine daraus resultierenden Probleme für den eigenen Betrieb. Des Weiteren konnte festgestellt werden, dass die Antwortenden offenbar nicht alle beklagten Rekrutierungsprobleme auf einen tatsächlich existierenden Mangel an Fachkräften zurückführen. In Bezug auf die Gewinnung von Fachkräften sehen die Betriebe hauptsächlich Probleme hinsichtlich des niedrigen Lohnniveaus und der hiermit verbundenen mangelnden Konkurrenzfähigkeit der Landwirtschaft im branchenübergreifenden Wettbewerb um Fachkräfte.

Zusammenfassung

Strukturelle und demografische Veränderungen führen auch in der Landwirtschaft dazu, dass Fachkräfte knapper werden. Im Bereich der demografischen Veränderungen führt in erster Linie die allgemeine Bevölkerungsentwicklung zu einer Verknappung an potenziellen Arbeitskräften. Der strukturelle Wandel führt dazu, dass sich die Arbeitskräftestruktur in der deutschen Landwirtschaft verändert und die Nachfrage nach Fremdarbeitskräften steigt.

Im Rahmen der vorliegenden Studie wird analysiert, wie das Thema Fachkräftemangel in der landwirtschaftlichen Praxis wahrgenommen wird und wie mit einem möglichen drohenden Mangel an Fachkräften umgegangen bzw. begegnet wird. Die Studie basiert auf einer schriftlichen Befragung von landwirtschaftlichen Betriebsleitern in Deutschland. Die Ergebnisse zeigen, dass es bereits zu Problemen bei der Suche nach Fachkräften kommt und sich somit bereits ein Fachkräftemangel abzeichnet. Die Mehrzahl der Betriebe erwartet allerdings keine Probleme durch den Fachkräftemangel für den eigenen Betrieb. Die Betriebsleiter führen nicht alle beklagten Rekrutierungsprobleme auf einen tatsächlich existierenden Mangel an Fachkräften zurück, sondern sehen in Bezug auf die Gewinnung von Fachkräften eher Probleme im niedrigen Lohnniveau und der damit verbundenen mangelnden Konkurrenzfähigkeit der Landwirtschaft im branchenübergreifenden Wettbewerb.

Literatur

1. ANDREÄ, K.; BRODERSEN, C.; KÜHL, R., 2002: Führungsverhalten beziehungsweise Führungsstile in Agrarunternehmen. In: *Agrarwirtschaft* 51, H. 3, S. 164-173.
2. BERGES, M., 2006: Familienbetriebe am Ende? In: *DLG-Mitteilungen*, H. 12., S. 25-27.
3. BICKERT, CH.; KÜNZEL, T., 2012: Suche nach Land und Leuten. In: *DLG-Mitteilungen*, H. 12, S. 30-33.
4. BRINKMANN, T., 1922: Die Ökonomik des landwirtschaftlichen Betriebes. In: *Grundriß der Sozialökonomik*, VII. Abteilung Land- und Forstwirtschaftliche Produktion und Versicherungswesen. Tübingen, S. 27-124.
5. Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (BIB) (Hrsg.), 2013: *Bevölkerungsentwicklung Daten, Fakten, Trends zum demografischen Wandel*. Wiesbaden.
6. Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) (Hrsg.), 2014: *Statistisches Jahrbuch über Ernährung, Landwirtschaft und Forsten 2014*. Landwirtschaftsverlag, Münster-Hiltrup.
7. Deutscher Bauernverband (Hrsg.), 2014: *Situationsbericht 2014/15. Trends und Fakten zur Landwirtschaft*.
8. DE WOLF, P.; SCHOORLEMMER, H., 2007: *Exploring the Significance of Entrepreneurship in Agriculture*. Research Institute of Organic Agriculture, Frick, Switzerland.
9. FECHNER, J., 2002: *Analyse des landwirtschaftlichen Fachkräfte- und Bildungsbedarfs im Land Brandenburg. Abschlussbericht 2001*, Teltow.
10. FOCK, T.; WINGE, S.; WIENER, B., 2011: Landwirtschaftliche Arbeitskräfte in Ostdeutschland – Trends in Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen-Anhalt. In: *Agrarsoziale Gesellschaft* (Hrsg.): *Ländlicher Raum*, 62, Schwerpunktheft „Arbeit im ländlichen Raum“, H. 3, S. 41-46.
11. HENKE, S.; SCHMITT C.; THEUVSEN L., 2012: Personalmanagement in der Landwirtschaft: Überblick über den Stand der Forschung. In: *Bericht über Landwirtschaft*, 90, H. 2, S. 317-329.
12. HEYDER, M.; v. DAVIER, Z.; THEUVSEN, L., 2009: Fachkräftemangel in der Landwirtschaft. In: *Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft* (Hrsg.): *Landwirtschaft 2020. Herausforderungen, Strategien, Verantwortung*. DLG-Verlag, Frankfurt a.M., S. 267-284.
13. KETTNER, A., 2012: *Fachkräftemangel und Fachkräfteengpässe in Deutschland: Befunde, Ursachen und Handlungsbedarf*. Dissertation, Technische Universität Berlin.
14. KÖHNE, M., 2008: Die große Zeit des Wandels. Entwicklung der Organisationsstrukturen in der Landwirtschaft und deren Umfeld. In: *Landwirtschaft im Umbruch*, Eugen Ulmer Verlag, Stuttgart. S. 129-177.
15. LUTZ, B.; MEIER, H.; WIENER, B., 2003: *Personalstrukturhebung in der Landwirtschaft 2002*. Forschungsberichte aus dem zsh 03-1, Halle Wittenberg. Abgerufen am 18.02.2015: http://www.zsh-online.de/fileadmin/PDF-Dokumente/03_1FB.pdf

16. MÜBHOFF, O.; TEGTMEIER, A.; HIRSCHAUER, N., 2012: Attraktivität einer landwirtschaftlichen Tätigkeit – Einflussfaktoren und Gestaltungsmöglichkeiten. Diskussionsbeitrag 1213, Department für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung, Universität Göttingen.
17. PIEL, E, 2003: Wie werden Landwirte von der Gesellschaft gesehen? In: Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft (Hrsg.): Wege zu besserem Image und Ansehen. Landwirte in der Gesellschaft. Analysen, Erfahrungen, Perspektiven. DLG-Verlag, Frankfurt a.M., S. 13-28.
18. Statistische Ämter des Bundes und der Länder (Hrsg.), 2011: Demografischer Wandel in Deutschland. Bevölkerungs- und Haushaltsentwicklung im Bund und in den Ländern. Heft 1, Wiesbaden.
19. RECKE, K., 2013: Unternehmerische Möglichkeiten im Umgang mit dem Personalproblem in der Landwirtschaft – eine qualitative Erhebung zum Fachkräftemangel in Baden-Württemberg. Masterarbeit, Universität Hohenheim.
20. SCHAPER, C.; DEIMEL, M.; THEUVSEN, L., 2011: Determinanten der Wettbewerbsfähigkeit „erweiterter Familienbetrieb“ – Ergebnisse einer Betriebsleiterbefragung. In: Agrarwirtschaft, 60, H. 1, S. 36-51.
21. TANNENBERG, T., 2006: Untersuchungen zur Managementeffizienz von Genossenschaften und Kapitalgesellschaften in der Landwirtschaft Ostdeutschlands. Logos Verlag, Berlin.
22. THEUVSEN, L.; BRONSEMA, H.; GUENTHER-LÜBBERS, W., 2012: Fakt oder Mythos? In: DLG-Mitteilungen, H. 4, S. 14-17.
23. THEUVSEN, L., 2010: Die Landwirtschaft vor neuen Herausforderungen. In: von Davier, Z.; Theuvsen, L., (Hrsg.): Landwirtschaftliches Personalmanagement – Mitarbeiter gewinnen, führen und motivieren, DLG-Verlag, Frankfurt a. M., S. 11-18.
24. VON DAVIER, Z., 2007: Leistungsorientierte Entlohnung in der Landwirtschaft: Eine empirische Analyse. Dissertation, Georg-August-Universität Göttingen.
25. VON DAVIER, Z., BAHRS, E., THEUVSEN, L., 2006: Gute Fachkräfte sind selten. In: DLG-Mitteilungen, H. 7, S. 12-15.
26. VON DEM BUSSCHE, P. 2005: Das neue Leitbild: Der erweiterte Familienbetrieb. In: Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft (Hrsg.): Mehr Markt für Landwirte, Konsequenzen und Strategien. DLG-Verlag, Frankfurt a. M., S. 61-69.
27. WIENER, B., 2005: Wachsender Fachkräftebedarf in der Landwirtschaft. Forschungsergebnisse aus dem zsh. Martin-Luther-Universität Halle Wittenberg.
28. WOLZ, A.; WEIß, W.; HERZFELD, T, 2014: Demographischer Wandel, öffentliche Daseinsvorsorge und Landwirtschaft in den ländlichsten Räumen: Erfahrungen aus Sachsen-Anhalt. In: Berichte über Landwirtschaft, 92, H. 2.

Autorenanschrift

Nicola Gindele, Universität Hohenheim, Institut für Landwirtschaftliche Betriebslehre (410c), Schloss Osthof-Süd, 70599 Stuttgart, Deutschland, Nicola.Gindele@uni-hohenheim.de

Susanne Kaps, Universität Hohenheim, Absolventin des Masterstudiengangs Agribusiness

Prof. Dr. Reiner Doluschitz, Universität Hohenheim, Institut für Landwirtschaftliche Betriebslehre (410c), Schloss Osthof-Süd, 70599 Stuttgart, Deutschland, Reiner.Doluschitz@uni-hohenheim.de

2.4 Strategische Unternehmensführung landwirtschaftlicher Haupterwerbsbetriebe in Baden-Württemberg

Status: veröffentlicht
Journal: Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V., Band 51, 2016, S. 479-481
(ISBN: 978-3-7843-5463-7)
Autoren: Adams, I., Gindele, N. und Doluschitz, R.
Verlag: Landwirtschaftsverlag GmbH, Münster
Link: <http://www.gewisola.de/schriftenreihe.html>

Mit freundlicher Genehmigung der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V.

Dieser Beitrag ist so oder in ähnlicher Form in den Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V. Band 51 auf S. 479-481 im Jahr 2016 veröffentlicht.

STRATEGISCHE UNTERNEHMENSFÜHRUNG LANDWIRTSCHAFTLICHER HAUPTERWERBSBETRIEBE IN BADEN-WÜRTTEMBERG

Isabel Adams¹, Nicola Gindele, Reiner Doluschitz

Zusammenfassung

Der vorliegende Beitrag stellt die strategische Unternehmensführung, die Wachstumsmöglichkeiten sowie die Wachstumsgrenzen landwirtschaftlicher Haupterwerbsbetriebe in Baden-Württemberg dar. Den Ergebnissen liegt eine Primärdatenbasis aus einer empirischen Erhebung zugrunde, im Zuge derer 500 (auswertbar: n=224) Haupterwerbslandwirte schriftlich befragt wurden. Den Ergebnissen nach halten heutzutage 98,1 % der Antwortenden strategisches Handeln für unerlässlich. Jeder vierte Landwirt ist momentan noch auf der Suche nach einer passenden Strategie und 60,6 % der Antwortenden lässt sich gern beraten, um eine geeignete Strategie zu finden.

Keywords

Strategien, landwirtschaftliche Unternehmen, Wachstumsmöglichkeiten, Wachstumsgrenzen

1 Einleitung

Die Rahmenbedingungen, in die die Unternehmen eingebettet sind, haben in den vergangenen Jahren in zunehmendem Maß an Übersichtlichkeit, Berechenbarkeit und Stabilität verloren (BEA und HAAS 2013). Darüber hinaus hat der landwirtschaftliche Sektor durch den anhaltenden Strukturwandel in der Landwirtschaft weiter an Komplexität gewonnen (BALMANN und SCHAFT 2008). Um das Bestehen eines landwirtschaftlichen Unternehmens nachhaltig zu sichern, ist es notwendig, auf die verschiedenen Bereiche langfristig einzugehen. Dabei hilfreich können Strategien sein, die u.a. als gängiges Instrument zur langfristigen Existenzsicherung eingesetzt werden (SCHEUSS 2012). Ziel dieses Beitrags ist es daher, zu analysieren, inwieweit die strategische Unternehmensführung tatsächlich Einzug in die Praxis gehalten hat. Zudem wird mithilfe der Ergebnisse einer Faktorenanalyse aufgezeigt, mit welchen Arten von Wachstumsmöglichkeiten und Wachstumsgrenzen die Landwirte in Baden-Württemberg konfrontiert sind.

2 Empirische Vorgehensweise

Stellvertretend für die 14.000 (2013) Haupterwerbslandwirte in Baden-Württemberg wurden 500 Betriebe bzw. Betriebsleiter als Stichprobe gewählt (vgl. STATISTISCHES LANDESAMT BADEN-WÜRTTEMBERG 2015). Thematisch war der zweiseitige Fragebogen in vier Bereiche unterteilt und von Likert-Skalen sowie geschlossenen Fragen geprägt. Insgesamt wurde eine Rücklaufquote von 46 % erreicht. Innerhalb der statistischen Auswertung wurden neben der deskriptiven Statistik auch strukturüberprüfende und -entdeckende Analyseverfahren eingesetzt. Die explorative Faktorenanalysen wurden unter Verwendung einer Hauptkomponentenanalyse und einer Varimax-Rotation verdichtet und dienten als strukturentdeckendes Verfahren zur Aufdeckung von Zusammenhängen verschiedener Variablen.

¹ Institut für Landwirtschaftliche Betriebslehre, Universität Hohenheim, Schloss, Osthof-Süd, 70593 Stuttgart; isabel.adams@uni-hohenheim.de

3 Ergebnisse

3.1 Darstellung der Stichprobe

88,8 % der antwortenden Landwirte bewirtschaften ihren Betrieb konventionell, 11,2 % Landwirte bewirtschaften ihren Betrieb nach ökologischen Gesichtspunkten. Die Frage nach den Betriebszweigen wurde von 224 Antwortenden beantwortet, davon weisen die meisten Grünland/Ackerbau (65,1 %), Rinderzucht, -mast (55,5 %), Milchvieh (52 %) und/oder Ackerfutterbau (56,8 %) auf; Mehrfachantworten waren möglich. 6,9 % der Betriebe sind zwischen 21 ha und 50 ha groß. Weitere 36,2 % der Betriebe sind zwischen 51 ha und 100 ha groß. Die meisten Betriebe (47,6 %) verwalten zwischen 101 ha und 200 ha Fläche. Über 201 ha Fläche bewirtschaften 9,3 % der antwortenden Betriebe.

3.2 Strategische Unternehmensführung

98,2 % der antwortenden Landwirte stimmen der Aussage zu, dass strategisches Handeln heutzutage unerlässlich ist. Dies zeigt, dass die antwortenden Landwirte die Wichtigkeit der strategischen Unternehmensführung sowie die Bedeutung einer langfristigen Planung in einem dynamischen Umfeld auch für ihren Betrieb erkannt haben. 55,6 % antworteten mit „Trifft voll und ganz zu“ oder „Trifft eher zu“ auf die Aussage, dass sie eine passende Strategie für ihren Betrieb bereits gefunden haben. Bei zusätzlicher Berücksichtigung der Kategorie „Trifft eher zu“ gaben 85,2 % der antwortenden Landwirte an, eine passende Strategie für ihren Betrieb entwickelt zu haben. 14,8 % der Antwortenden haben für ihren Betrieb, laut eigenen Angaben, noch keine passende Strategie entwickeln können. Momentan noch auf der Suche nach der richtigen Strategie für ihren Betrieb sind 26,2 % der Antwortenden. Das bedeutet, dass jeder vierte Landwirt noch nach der richtigen Strategie sucht. 60,6 % der Betriebsleiter lassen sich gerne beraten, um die geeignete Strategie für ihren Betrieb zu finden.

3.3 Faktorenanalyse zur Fragestellung der Wachstumsmöglichkeiten

Die Auswertung der Faktorenanalyse der Wachstumsmöglichkeiten legt im Wesentlichen eine Reduzierung auf drei Faktoren dar. Der erste Faktor vereint Variablen die eine Veredelung und Weiterverarbeitung der Produkte sowie eine höhere Wertschöpfungstiefe der Produkte gemeinsam haben, der zweite Faktor repräsentiert Variablen die für Wachstumsmöglichkeiten in Form einer Diversifizierung außerhalb der tierischen und pflanzlichen Urproduktion stehen und der dritte Faktor vereint Variablen die auf ein mögliches weiteres Wachstum der Betriebe durch eine Ausweitung der Produktion hinweisen. Die Summe der erklärten Gesamtvarianz liegt bei 7,39 %, das KMO-Maß bei 0,785.

3.4 Faktorenanalyse zur Fragestellung der Wachstumsgrenzen

Die Auswertung der Faktorenanalyse der Wachstumsgrenzen legt ebenfalls eine Reduzierung auf drei Faktoren nahe. Die reduzierten Wachstumsgrenzen ergeben sich demnach aus den Flächen Restriktionen, finanziellen und politischen Restriktionen sowie menschlichen Restriktionen, wobei die Summe der erklärten Gesamtvarianz 62,8 % entspricht und das KMO-Maß 0,669 beträgt.

4 Schlussfolgerung

Da jeder vierte Landwirt in Baden-Württemberg noch auf der Suche nach der passenden Strategie ist und sich mehr als jeder zweite Landwirt gerne beraten lassen würde, um eine geeignete Strategie zu finden, ist eine Unternehmensberatung hinsichtlich der strategischen Ausrichtung notwendig und sinnvoll. Prinzipiell sollte das Implementieren neuer Strategie nicht ausschließ-

lich nach ökonomischen Gesichtspunkten erfolgen, sondern maßgeblich sind die Neigungen und Fähigkeiten des Landwirts entscheidend (LEHMER-HILMER, 1999:1).

Literatur

- BALMANN, A. und SCHAFT, F. (2008): Zukünftige ökonomische Herausforderungen der Agrarproduktion: Strukturwandel vor dem Hintergrund sich ändernder Märkte, Politiken und Technologien. In: Archiv für Tierzucht 51: 13-24.
- BEA, F. und HAAS, J. (2012): Strategisches Management. UVK Verlagsgesellschaft mbH, München: 24.
- LEHMER-HILMER, A. (1999): Einstellung der Landwirte zu selbstständigen Erwerbskombinationen. (Hrsg.): Verlag Dr. Kovac, Hamburg.
- SCHEUSS, R. (2012): Handbuch der Strategien. Campus Verlag GmbH, Los Angeles/St. Gallen: 34.
- STATISTISCHES LANDESAMT BADEN-WÜRTTEMBERG (2015): <http://www.statistik.baden-wuerttemberg.de/Landwirtschaft/Landesdaten/Betriebe-SozTyp-LR.asp>; abgerufen am 26.10.2015

3 Entwicklung ländlicher Genossenschaften im Kontext des Agrarstrukturwandels

Im folgenden Kapitel werden anhand von Beispielen aus dem Bereich der Obstgenossenschaften, der Bezugs- und Absatzgenossenschaften und der Winzergenossenschaften die Herausforderungen, die sich aufgrund des agrarstrukturellen Wandels in Bezug auf ländliche Genossenschaften ergeben, betrachtet. Hierbei stehen die Konsequenzen, die sich hieraus in Bezug auf das Management und insbesondere das Mitgliedermanagement ergeben im Fokus.

Veröffentlichungen

Im Rahmen dieses Unterkapitels werden folgende, dieser kumulativen Dissertation zugrunde liegende veröffentlichten oder eingereichten Artikel in Fachzeitschriften präsentiert. Diese sind:

3.1 Die Rolle der Mitglieder bei der Umsetzung von Fusionen – Analysen am Beispiel von Obstgenossenschaften in Südtirol

Status: veröffentlicht

Journal: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 64 (4), 2014, S. 279-292

Autoren: v. Lutz, H., Gindele, N. und Doluschitz, R.

3.2 Wettbewerbsfähigkeit von ländlichen Bezugs- und Absatzgenossenschaften

Status: eingereicht

Journal: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen

Autoren: Breuning, S., Gindele, N. und Doluschitz, R.

3.3 Future viability of rural purchasing and marketing cooperatives

Status: veröffentlicht

Journal: Tagungsband der 25. Jahrestagung der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie, 18.-19. September 2015, Prag, S. 15

Autoren: Breuning, S., Gindele, N., Lavèn, P. und Doluschitz, R.

3.4 Das Management der Mitgliederbeziehungen in Winzergenossenschaften

Status: veröffentlicht

Journal: Bericht der XVIII Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung IGT 2016 in Luzern, 2016, S. 107-116.

Autoren: Becerra, F., Gindele, N., Staub, P. und Doluschitz, R.

3.5 Landwirtschaftlicher Strukturwandel und veränderte Lieferanten- und Kundenbedürfnisse aus der Sicht von Bezugs- und Absatzgenossenschaften

Status: veröffentlicht

Journal: Neue Kölner Genossenschaftswissenschaft, Band 10, 2013, S. 111-126

Autoren: Gindele, N. und Doluschitz, R.

3.1 Die Rolle der Mitglieder bei der Umsetzung von Fusionen – Analysen am Beispiel von Obstgenossenschaften in Südtirol

Status: veröffentlicht (Erstveröffentlichung)
Journal: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 64 (4), 2014,
S. 279-292
(ISSN 0044-2429)
Autoren: v. Lutz, H., Gindele, N. und Doluschitz, R.
Verlag: Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH, Stuttgart

Mit freundlicher Genehmigung der Redaktion.

Dieser Beitrag ist so oder in ähnlicher Form in der Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 64 (4), auf S. 279-292 im Jahr 2014 veröffentlicht.

Die Rolle der Mitglieder bei der Umsetzung von Fusionen – Analyse am Beispiel von Obstgenossenschaften in Südtirol

Hildegard von Lutz
Nicola Gindele
Reiner Doluschitz*

Zusammenfassung

Fusionen sind unter Südtiroler Obstgenossenschaften eine weit verbreitete Wachstums- und Entwicklungsstrategie. Insgesamt verlaufen die Fusionen der Obstgenossenschaften sehr erfolgreich und weitgehend problemlos. Die Genossenschaften schaffen es jedoch nicht immer, alle Mitglieder in den Fusionsprozess derart einzubinden, dass vollständige Zufriedenheit gegeben ist. Nachholbedarf besteht insbesondere bei der Kommunikation mit den Mitgliedern. Vor diesem Hintergrund widmet sich der vorliegende Beitrag der empirischen Analyse von drei in jüngerer Vergangenheit vollzogenen Fusionen in Südtiroler Obstgenossenschaften.

* M. Sc. Hildegard von Lutz ist Absolventin des Studienganges Master of Science in Agribusiness an der Universität Hohenheim und Mitarbeiterin der Abteilung für Pomologie am Land- und Forstwirtschaftlichen Versuchszentrum Laimburg in Italien. M. Sc. Nicola Gindele ist Mitarbeiterin an der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim. Prof. Dr. Reiner Doluschitz ist Leiter des Fachgebiets Agrarinformatik und Unternehmensführung sowie geschäftsführender Vorstand der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim.

1 Einleitung

Die Anforderungen des Marktes und der damit verbundene steigende Wettbewerbsdruck sowie die Notwendigkeit zur Kosteneinsparung führen auch bei Obstgenossenschaften in Südtirol dazu, dass die Notwendigkeit zum Wachstum und dadurch der Trend von Genossenschaften zu fusionieren spürbar ist. Allein in den letzten zehn Jahren ist in Südtirol die Anzahl der Obstgenossenschaften von 45 im Jahr 2001 auf 25 in 2012 zurückgegangen.¹

Neben Fusionen zählen internes Wachstum durch die Steigerung der wirtschaftlichen Aktivitäten, Markterweiterungen oder Diversifikationsstrategien sowie kooperatives Wachstum in Form von gegenseitigem Out- oder Insourcing, Kooperationen mit anderen Genossenschaften oder anderen Partnern zu den Möglichkeiten des betrieblichen Wachstums. Die Gründe, weshalb Fusionen gegenüber einzelbetrieblichem Wachstum und Kooperationen als Wachstumsstrategie gewählt werden, sind unterschiedlich. In der Literatur werden beispielsweise Kostenminderungen aufgrund von Größenvorteilen, der Zugang zu neuen Technologien und die Verbesserung der Marktposition durch ein vergrößertes oder vielfältigeres Warenangebot als mögliche Motive des Unternehmenswachstums bzw. einer Fusion aufgeführt.² Darüber hinaus ergeben sich speziell durch Fusionen Vorteile bei der Personalentwicklung, beim Ausbau der Eigenfinanzierung sowie bei der Wettbewerbsbereinigung.

Genossenschaften sind Mitglieder orientierte Unternehmen, deren erstes Ziel die Mitgliederförderung ist. Einer der entscheidendsten Erfolgsfaktoren sind deshalb auch bei der Umsetzung einer Fusion die Mitglieder. Sie sind maßgeblich von der Fusion betroffen, weshalb es besonders wichtig ist, die Mitglieder bereits im Vorfeld von der Fusion zu überzeugen, um nachträgliche Betroffenheit zu minimieren bzw. zu vermeiden. Die Mitglieder haben jedoch häufig die Sorge, die Eigenständigkeit ihrer Genossenschaft zu verlieren und sprechen auch vermehrt Bedenken über den Zweck von Fusionen an.³ So ist es nicht verwunderlich, dass Fusionen in wachsendem Maße negative Auswir-

¹ Vgl. Raiffeisenverband Südtirol (Hrsg.): Jahresbericht 2003 bis 2013.

² Vgl. Auerbach, C. M.: Fusionen deutscher Kreditinstitute: Erfolg und Erfolgsfaktoren am Beispiel von Sparkassen und Kreditgenossenschaften, 1. Auflage, Wiesbaden 2009, S.44; Becker, D.: Bankenfusionen: Folgen für die Mitarbeiter, Frankfurt 2002, S. 4; . Ohlmeyer, D./Philipowski, R.: Verschmelzung von Genossenschaften, insbesondere von Kreditgenossenschaften, 4. Auflage, Wiesbaden 1990, S. 8, 13, 17; Ringle, G./Keebingate, F.: Die Fusion - eine Wachstumsstrategie der Primärgenossenschaften zwischen Chance und Risiko, Hamburg 2001, S. 23; Seidel, M.: Fusionsmanagement in Genossenschaften, Forschungsstelle für Genossenschaftswesen Universität Hohenheim, Bd. 15, Stuttgart 1996, S. 71.

³ Vgl. Ringle, G./Keebingate, F. (Fn. 2), S. 3-4, 27.

kungen auf das Mitgliederwesen haben. In Verbindung speziell mit Fusionen kann ein Rückgang der Willensbildung, eine Entfremdung der Mitglieder von der Genossenschaft und die Abnahme des Mitgliederbewusstseins beobachtet werden.⁴

Fusionen von Südtiroler Obstbaugenossenschaften waren bereits im letzten Jahrzehnt Gegenstand zahlreicher Untersuchungen. Allerdings wurden die Fusionen überwiegend nur aus betriebswirtschaftlicher Sicht betrachtet.⁵ Sozioökonomischen Faktoren bzw. dem Mitgliederwesen wurde hingegen bislang noch wenig Beachtung geschenkt. Aus diesem Grund rücken gerade diese Aspekte in der vorliegenden Untersuchung in den Fokus.

Zunächst werden im Rahmen der Studie die Ziele, die bei Fusionen der Südtiroler Obstgenossenschaften verfolgt werden, sowie die Zielerreichungsgrade bestimmt. Des Weiteren wird der Fusionsprozess analysiert und mögliche Probleme, die hierbei auftreten, werden ermittelt. Besonderes Augenmerk wird dabei auf die Mitglieder und ihre Rolle bei der Fusion gelegt. Es wird analysiert, wie Fusionsvorhaben gegenüber den Mitgliedern kommuniziert werden und wie Mitglieder in den Fusionsprozess eingebunden sind. In einem weiteren Schritt soll festgestellt werden, wie sich Fusionen auf die genossenschaftliche Förderleistung, die Mitgliedernähe und die Partizipationsmöglichkeiten der Mitglieder auswirken.

2 Untersuchungsaufbau und Methodik

Im Rahmen der Untersuchung wurden drei Obstgenossenschaften in Südtirol als Fallbeispiele ausgewählt, bei denen der Blickwinkel der Mitglieder auf das Fusionsvorhaben genauer betrachtet wurde. Bei den drei Genossenschaften handelt es sich um den Fruchthof Überetsch in Frangart/Eppan, die OG COFRUM in Marling und die OG MIVO ORTLER in Latsch. In allen drei Genossenschaften wurde in den vergangenen Jahren eine Fusion durchgeführt. Die jüngste Fusion fand im Jahr 2012 beim Fruchthof Überetsch statt. Die OG COFRUM fusionierte im Jahr 2008 und die OG MIVO ORTLER im Jahr 2007.

Die empirische Analyse stützt sich im Wesentlichen auf eine Mitgliederbefragung. Diese erfolgte im Rahmen einer schriftlichen, web-

⁴ Vgl. Grosskopf, W.: Wachstum genossenschaftlicher Unternehmen, in: Doluschitz, R. (Hrsg.), Genossenschaften zwischen Innovation und Tradition, Forschungsstelle für Genossenschaftswesen Universität Hohenheim, Bd. 28, Stuttgart 2009, S. 29-42; Ohlmeyer, D./Philipowski, R. (Fn. 2), S.17; Ringle, G./ Keebingate, F. (Fn. 2), S. 33.

⁵ Vgl. Stimpfl, B.: Fusionen der Südtiroler Obstgenossenschaften. Diplomarbeit Universität Wien, Wien 2004; Gruber, C.: Synergiepotentiale durch Fusionen und deren wirtschaftlichen Auswirkungen am Beispiel der Fusion Obstgenossenschaft CAFA Meran. Diplomarbeit L.-F. Universität Innsbruck, Innsbruck 2007.

basierten Befragung im Mai 2013. Der Fragebogen wurde an alle Mitglieder verschickt, bei denen die Genossenschaft über eine E-Mail Adresse verfügte.

Der Aufbau des Fragebogens gliederte sich wie folgt: Im ersten Teil wurden allgemeine Fragen zur Fusionsakzeptanz, zur Fusionsbewertung als auch zu alternativen Entwicklungs- und Wachstumsstrategien gestellt. Im zweiten Teil folgten Fragen zu den Zielen, die durch die Fusion in den einzelnen Genossenschaften erreicht werden sollten, sowie dem Zielerreichungsgrad und Problemen bei der Fusion. Der darauffolgende dritte Teil bezog sich auf den Umgang mit den Mitgliedern während des Fusionsprozesses. Im vierten Teil des Fragebogens wurden die Auswirkungen der Fusion speziell auf das Mitgliederwesen beleuchtet. Der fünfte Abschnitt des Fragebogens beleuchtete einige allgemeine Fragen hinsichtlich zukünftiger Fusionen. Am Ende des Fragebogens wurden noch einige demografische Fragen zum Alter der Mitglieder, der Genossenschaftszugehörigkeit, dem Erwerbstyp, der Betriebsgröße und dem Ausbildungsgrad gestellt.

In die Auswertung gingen alle vollständig ausgefüllten Fragebögen ein. Insgesamt konnten 329 Fragebögen ausgewertet werden, was bei 770 angeschriebenen Mitgliedern einer erfreulich hohen Rücklaufquote von rund 43% entspricht.

Im Rahmen einer bivariaten Auswertung wurde in einem ersten Schritt die grundsätzliche Einstellung der Mitglieder zu Fusionen durch die Verwendung von Häufigkeitsverteilungen und Mittelwertberechnungen analysiert.⁶ Im zweiten Schritt erfolgte durch bivariate statistische Tests eine Differenzierung nach den unabhängigen Variablen Erwerbsform, Fusionsstatus und Altersgruppe. Mit Hilfe des Signifikanztests unter Verwendung der Prüfgröße χ^2 (Chi-Quadrat) wurde festgestellt, ob die kategorialen Erhebungsmerkmale als abhängig anzusehen sind.⁷ Da der χ^2 -Test nicht angibt, wie ausgeprägt der statistische Zusammenhang ist, wurde auf das χ^2 -basierte Kontingenzmaß V nach Cramér zurückgegriffen, wodurch eine deskriptive Aussage über die Stärke der Kontingenz gegeben wird. Es können drei Intensitätsstufen, $0 < V < 0,2$ schwache Kontingenz, $0,2 \leq V < 0,5$ ausgeprägte Kontingenz und $0,5 \leq V < 1$ starke Kontingenz, unterschieden werden.⁸

⁶ Vgl. Schnell, R./Hill, P. B./Esser, E.: Methoden der empirischen Sozialforschung, 9. Auflage, München 2011, S. 433-434.

⁷ Vgl. Schnell, R./Hill, P. B./Esser, E. (Fn. 6) S.440; Eckstein, P.P.: Angewandte Statistik mit SPSS. Praktische Einführung für Wirtschaftswissenschaftler, 7. Auflage, Wiesbaden 2012, S.157.

⁸ Vgl. Eckstein, P.P. (Fn. 7), S.157.

3 Ergebnisse nach Fragenrubriken

Die Ergebnisse werden differenziert für die Abschnitte Fusionsziele, Umgang mit den Mitgliedern sowie Auswirkungen der Fusion auf das Mitgliederwesen dargestellt und interpretiert. Zusätzlich werden in einem einleitenden Abschnitt die Antworten auf die Fragen zur Fusionsakzeptanz und zum Fusionserfolg zusammengefasst.

3.1 Allgemeine Einstellung zur Fusion

Zu Beginn der Befragung wurde erfasst, wie die Mitglieder dem Fusionsvorhaben vor der Umsetzung gegenüberstanden. Der Großteil der Mitglieder (80-91%) bei den jeweiligen Fusionsbeispielen stand der Fusion im Vorfeld positiv gegenüber. Signifikante Unterschiede ($\alpha=0,01$) mit einer ausgeprägten Kontingenz ($V=0,258$) konnten zwischen den jeweiligen Mitgliedern der zwei fusionierenden Genossenschaften festgestellt werden. Während die Mitglieder der wirtschaftlich schwächeren Genossenschaft, die im Fusionsprozess übernommen wurden, sehr vom Fusionsvorhaben überzeugt waren (91% Zustimmung), äußerten sich die Mitglieder der wirtschaftlich stärkeren aufnehmenden Genossenschaft eher kritisch zur Fusion (78% Zustimmung). Rückblickend wurde die Fusion von den Mitgliedern der OG MIVO ORTLER von 94% und der OG COFRUM von 92% als sehr erfolgreich, erfolgreich oder größtenteils erfolgreich eingestuft. Beim Fruchthof Überetsch war die Zustimmung mit 67% etwas verhaltener, was allerdings an der zum Befragungszeitpunkt erst kurz zurückliegenden Fusion liegen könnte, wodurch mittel- bis längerfristige Fusionserfolge für die Mitglieder noch nicht vollständig spürbar geworden sind.

3.2 Ziele der Fusion, Zielerreichungsgrad und Probleme

Bei allen drei Genossenschaften wurde das Fusionsziel Kosteneinsparung am bedeutendsten eingestuft. Wie aus Tabelle 1 ersichtlich, waren Ziele wie die Risikoverteilung und die Verbesserung der Beratung und Betreuung hingegen weniger relevant.

Des Weiteren wurde nach dem Zielerreichungsgrad gefragt, um die Umsetzung der Ziele in der Praxis besser beurteilen zu können. Wie aus Tabelle 2 hervorgeht, stuften die Mitglieder die Ziele „Überlebensfähigkeit der Genossenschaft gewährleisten“ und „Verbesserung des Marktauftritts“ wie auch „Erwerb von neuen Technologien“ und „Möglichkeit Fördermittel in Anspruch zu nehmen“ mit erreicht bis größtenteils erreicht ein. Bei den anderen Zielen gingen die Meinungen deutlicher auseinander und es überwog die Angabe „größtenteils erreicht“.

Tab. 1: Angaben der Genossenschaftsmitglieder zur Bedeutung der Fusionsziele nach Mittelwert (sehr wichtig=1 und gar nicht wichtig=6)

(Quelle: Eigene Erhebung)

	Fruchthof Überetsch	OG MIVO ORTLER	OG COFRUM	Gesamt Ø
	Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert
Kosteneinsparung durch verbesserte Auslastung	1,36	1,51	1,54	1,46
Überlebensfähigkeit der Genossenschaft gewährleisten	1,88	2,02	1,77	1,90
Verbesserung des Marktauftrittes	2,13	2,22	1,74	2,06
Erwerb von neuen Technologien (etwa Sortierung und Verpackung)	2,29	1,93	1,93	2,06
Möglichkeit, Fördermittel in Anspruch zu nehmen	2,36	1,92	1,89	2,07
Verbesserung der Eigenfinanzierung der Genossenschaft	2,23	1,96	2,16	2,11
Risikoverteilung (etwa bei Hagel)	2,56	2,45	2,25	2,43
Verbesserung der Beratung und Betreuung durch den Einsatz qualifizierter Fachleute	2,84	2,67	2,92	2,80

Tab.: 2: Angaben der Genossenschaftsmitglieder zum Erreichungsgrad der Fusionsziele aufgelistet nach den Mittelwerten (1=völlig erreicht und 6=gar nicht erreicht) (Quelle: eigene Erhebung)

	Fruchthof Überetsch	OG MIVO ORTLER	OG COFRUM	Gesamt Ø
	Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert
Möglichkeit, Fördermittel in Anspruch zu nehmen	2,69	2,01	2,09	2,24
Überlebensfähigkeit der Genossenschaft gewährleisten	2,65	2,08	2,17	2,30
Erwerb von neuen Technologien (etwa Sortierung und Verpackung)	2,89	1,96	2,30	2,36
Verbesserung des Marktauftrittes	2,86	2,52	2,23	2,54
Risikoverteilung (etwa bei Hagel)	3,02	2,60	2,43	2,55
Kosteneinsparung durch verbesserte Auslastung	3,20	2,43	2,53	2,70
Verbesserung der Eigenfinanzierung der Genossenschaft	3,23	2,36	2,67	2,71
Verbesserung der Beratung und Betreuung durch den Einsatz qualifizierter Fachleute	3,37	2,71	2,84	2,98

Die Mitglieder des Fruchthof Überetsch haben im Durchschnitt schlechtere Bewertungen abgegeben als die Mitglieder der anderen Genossenschaften. Dies kann allerdings wieder auf die erst kurz zurückliegende Fusion und die dadurch noch eingeschränkte Wahrnehmung fusionsbedingter Vorteile zurückgeführt werden.

Um festzustellen, welche Probleme während der Fusion aufgetreten sind, wurden in der Befragung einige aus der Literatur abgeleitete Probleme zur Auswahl aufgeführt. Wie aus den Ergebnissen in Tabelle 3 ersichtlich, waren die Ergebnisse innerhalb der einzelnen Genossenschaften sehr unterschiedlich.

Tab. 3: Angaben zum Auftreten von Problemen in der Planungsphase bei den drei Genossenschaften (Quelle: eigene Erhebung)

	Fruchthof Überetsch	OG MIVO ORTLER	OG COFRUM	Gesamt
	Angaben	Angaben	Angaben	Angaben
Angleichung der Geschäftsteile	29,6%	23,5%	39,1%	29,9%
Zusammensetzung des Verwaltungsrates und Aufsichtsrates nach Gemeinden	40,0%	18,5%	23,0%	27,8%
Einigung auf einheitliche Arbeitsläufe	26,4%	15,1%	21,8%	21,1%
Zukünftige Verwendung der Genossenschaftsanlagen wie Lagerhallen und die Möglichkeit der Anlieferung der Ware	20,0%	13,4%	25,3%	19,03%
Namensgebung der Genossenschaft	5,6%	33,6%	11,5%	17,2%

3.3 Umgang mit den Mitgliedern

Bei der Frage, ob die Mitglieder im Vorfeld genug Informationen über die Fusion erhalten haben, stimmten 91% der Mitglieder der OG MIVO ORTLER mit „Ja“. Bei der OG COFRUM lag der Anteil bei 81% und beim Fruchthof Überetsch bei 70%. Inhaltlich wurden die Mitglieder der drei Genossenschaften insbesondere über die Ziele der Fusion informiert. Informationen über mögliche Nachteile der Fusion oder die Vorgehensschritte der Fusionsumsetzung wurden nicht von allen Mitgliedern wahrgenommen. In Tabelle 4 sind die Angaben hierzu zusammengefasst.

Auf die Frage, ob die Mitglieder rechtzeitig über das Fusionsvorhaben informiert wurden, antworteten 97,5% der Mitglieder der OG MIVO ORTLER, 86,0% der Mitglieder der OG COFRUM und 84,4% der Mitglieder des Fruchthof Überetsch mit „Ja“.

Tab. 4: Angaben zu Inhalten der Fusionskommunikation

(Quelle: eigene Erhebung)

	Fruchthof Überetsch	OG MIVO ORTLER	OG COFRUM	Gesamt
	Angaben	Angaben	Angaben	Angaben
Ziele der Fusion	85,6%	94,1%	81,6%	87,6%
Nachteile für die Genossenschaft, wenn sie nicht fusioniert	64,8%	79,0%	74,7%	72,5%
Vorgehensschritte zur Fusionsumsetzung	62,4%	81,5%	54,0%	67,1%

Die Mitglieder der OG MIVO ORTLER (80,7%) fühlten sich von allen drei Genossenschaften am Besten in den Fusionsprozess mit einbezogen. Bei den anderen beiden Genossenschaften antworteten die Mitglieder auf die Frage „Fühlten Sie sich als Mitglied genügend in den Fusionsprozess mit eingebunden?“ bei Fruchthof Überetsch nur 62,3% und bei der OG COFRUM nur 65,1% mit „Ja“. Bei der weiteren Auswertung der Daten nach Fusionsstatus waren signifikante Zusammenhänge ($\alpha < 0,001$) mit einer eher schwachen Kontingenz ($V = 0,1999$) erkennbar. Kritik dahingehend, zu wenig in den Fusionsprozess eingebunden zu sein, wurde von 39% der Mitglieder des stärkeren Fusionspartners geäußert. Beim schwächeren Fusionspartner äußerten hingegen nur 21% der Mitglieder Kritik. In den Mitgliederversammlungen gingen die Genossenschaften auf die Bedenken der Mitglieder ein und versuchten alle Mitglieder möglichst gut in den Fusionsprozess einzubinden. Beim Großteil der Mitglieder gelang dies gut. Bei den Mitgliedern des stärkeren Fusionspartners schien dies allerdings nicht ausreichend gewesen zu sein.

3.4 Auswirkungen der Fusion auf das Mitgliederwesen

Das Hauptziel jeder Fusion ist die Verbesserung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit. Aber auch der genossenschaftliche Förderauftrag sollte weiterhin hinreichend erfüllt werden. Vor diesem Hintergrund wurden die Mitglieder zu Verbesserungen der Auszahlungspreise, der Mitgliederbetreuung und der Beratung seit der Fusion befragt.

Der Großteil der Befragten der OG COFRUM und der OG MIVO ORTLER gaben an, dass sich die Auszahlungspreise seit der Fusion eher verbessert haben. Beim Fruchthof Überetsch gaben über 30% der Mitglieder an, dass sie die Auszahlungspreise noch nicht beurteilen können und es überwog der Anteil derjenigen Mitglieder, die einer Verbesserung nicht zustimmen. Zu beachten ist hierbei, dass die Umfrage zu einem Zeitpunkt durchgeführt wurde, zu dem erst ein Teil der Ernte, welche die erste nach der Fusion war, ausgezahlt war. Demnach

lassen sich hier Gründe wie mangelnde Erfahrung bzw. Informationsdefizite aufgrund des kurzen Zeitraums als ursächlich vermuten. Im Gegensatz hierzu blickten die Mitglieder der anderen beiden Genossenschaften bereits auf die Auszahlungspreise der letzten fünf bis sechs Jahre zurück. Unter den Fusionspartnern konnten signifikante Unterschiede ($\alpha < 0,001$) mit einer stark ausgeprägten statistischen Kontingenz ($V = 0,485$) festgestellt werden. Besonders Mitglieder der zuvor wirtschaftlich schwächer aufgestellten Genossenschaft gaben an, dass sich die Auszahlungspreise verbessert hätten. Mitglieder der schon vor der Fusion „gut aufgestellten“ Genossenschaft konnten keine Verbesserung der Auszahlungspreise durch die Fusion feststellen. In Bezug auf die jeweils abgegrenzten Altersgruppen waren keine signifikanten Unterschiede feststellbar.

Die Mitgliederbetreuung hat sich in beiden Genossenschaften, der OG COFRUM und der OG MIVO ORTLER, verbessert, 64% bzw. 58% der Mitglieder stimmten hier voll oder zum größten Teil zu. Beim Fruchthof war die Zustimmung mit 44% deutlich niedriger. Hier war wieder der Anteil derer, die die Situation noch nicht beurteilen konnten, wesentlich höher. Bei der Betrachtung des Fusionsstatus als Beurteilungskriterium war ein signifikanter ($\alpha < 0,001$) Zusammenhang mit ausgeprägter Kontingenz ($V = 0,348$) erkennbar. Wieder stimmten die Mitglieder (71%) des schwächeren Fusionspartners häufiger dafür, dass eine Verbesserung eingetreten sei, als die des stärkeren Partners (40%). Auch zwischen den Erwerbstypen traten signifikante Zusammenhänge ($\alpha = 0,005$) mit allerdings einer schwächeren Kontingenz ($V = 0,240$) auf. Hier gaben die Mitglieder, die einen Nebenerwerbsbetrieb führen, öfters an, dass sich die Betreuung kaum bis gar nicht verbessert hätte. In Bezug auf die Verbesserung beratender Funktion sah das Bild ähnlich aus. Mögliche Ursachen liegen hier darin, dass die Nebenerwerbsbetriebe diese Zusatzleistungen seltener bis gar nicht in Anspruch nehmen. Für die Haupterwerbsbetriebe hat die Beratung und Betreuung hingegen mehr Bedeutung und sie nutzen diese Angebote häufiger, weshalb auch die Bewertung leichter fällt. Auch hier war insbesondere bei der Betrachtung der Fragestellung nach Fusionsstadien ein signifikanter ($\alpha < 0,001$) Zusammenhang mit mittlerer Kontingenz ($V = 0,316$) zu erkennen. Abermals stimmten 69% der Mitglieder der schwächeren Genossenschaft für eine Verbesserung während es bei der stärkeren nur 41% waren. Dies mag sich damit begründen lassen, dass sich die Mitgliederbetreuung bei der stärkeren Genossenschaft schon vor der Fusion auf einem sehr hohen Niveau befand.

Fusionen führen häufig dazu, dass sich die Mitglieder von der eigenen Genossenschaft entfernen.⁹ Um dies zu überprüfen, wurden die Mitglieder dazu befragt, wie sich das Gefühl der Zugehörigkeit zur Genossenschaft und die Möglichkeit, die Geschehnisse der Genossenschaft zu überblicken und zu beeinflussen, seit der Fusion verändert haben.

Der überwiegende Teil der Mitglieder stimmte der Aussage „Ich fühle mich seit der Fusion weniger zu meiner Genossenschaft zugehörig“ nicht zu und eine Verbundenheit zur Genossenschaft war trotz Fusion immer noch vorhanden. Bei der Betrachtung der Fragestellung geschichtet nach Fusionsstatus war eine Abnahme der Zugehörigkeit zur eigenen Genossenschaft insbesondere bei den Mitgliedern des stärkeren Fusionspartners zu erkennen. Während die Mitglieder des schwächeren Partners die Aussage zu 79% verneinten, waren es bei den Mitgliedern des stärkeren Fusionspartners lediglich 62%. Der statistische Zusammenhang war dabei hoch signifikant ($\alpha < 0,001$) mit ausgeprägter Kontingenz ($V = 0,284$). Hier zeigte sich nochmals, dass die Mitglieder der stärkeren Genossenschaft der Fusion insgesamt negativer gegenüber standen. Signifikante Zusammenhänge ($\alpha = 0,006$) mit ähnlich hoher Kontingenz ($V = 0,222$) bestanden auch zwischen den Erwerbstypen. In diesem Fall stimmten die Nebenerwerbsbetriebe öfter (84%) nicht zu als die Haupterwerbsbetriebe (64%).

In Bezug auf die Frage, ob die Abläufe in der Genossenschaft seit der Fusion weniger transparent seien, wurden unterschiedliche Entwicklungen bei den drei Genossenschaften erkennbar. In der OG COFRUM konnten der Aussage nur 43% kaum bis gar nicht zustimmen. Bei Fruchthof Überetsch waren es bereits mit 54% über die Hälfte und bei der OG MIVO ORTLER machten 63% der Mitglieder die Angaben, dass die Transparenz seit der Fusion nicht zurückgegangen sei. Beim Vergleich von Fusionsstatus und Erwerbstyp waren signifikante Zusammenhänge ($\alpha = 0,001$ bzw. $\alpha = 0,007$) mit einer ausgeprägten Kontingenz ($V = 0,248$ bzw. $V = 0,221$) feststellbar. Wie bei der Frage zur Zugehörigkeit waren es die Nebenerwerbsbetriebe bzw. die Mitglieder des schwächeren Fusionspartners, die den Sachverhalt häufiger verneinten (68% bzw. 64%) als die Haupterwerbsbetriebe bzw. die Mitglieder des stärkeren Partners (48% bzw. 46%).

Generell nimmt die Bedeutung des einzelnen Mitglieds mit wachsender Unternehmensgröße ab. Folglich können die Partizipationsmöglichkeiten der Mitglieder und die Möglichkeit der Kontrolle eingeschränkt werden. Die Mehrheit der Mitglieder der OG MIVO

⁹ Vgl. Ringle, G.; Keebingate, F. (Fn. 2), S. 33

ORTLER (66%) und des Fruchthofs Überetsch (59%) konnten der Aussage, dass sie seit der Fusion weniger Einfluss auf die Geschehnisse in der Genossenschaft haben allerdings kaum bis gar nicht zustimmen. Bei der OG COFRUM war der Anteil der Verneinungen mit 40% deutlich niedriger. Bei der Gegenüberstellung von Fusionsstatus und Erwerbstyp waren signifikante Zusammenhänge mit einer schwachen Kontingenz von je $V=0,172$ ($\alpha=0,088$) bzw. $V=0,250$ ($\alpha=0,001$) nachweisbar. Besonders Haupterwerbsbetriebe und Mitglieder der Genossenschaften, die bereits vor der Fusion wirtschaftlich gut einzuordnen waren, beklagten häufiger den Rückgang der Partizipationsmöglichkeiten als andere Mitglieder.

4. Diskussion

Das zentrale Ziel der Fusionen der Obstgenossenschaften in Südtirol ist die Kosteneinsparung und die sich daraus ergebende Verbesserung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit. Dies lässt sich auch auf Grundlage der einschlägigen Literatur¹⁰ bestätigen, welche der Kosteneinsparung die bedeutsamste Stellung unter den Fusionszielen zuweist. Ebenfalls als wichtig werden von den Obstgenossenschaften der Erwerb von neuen Technologien und die Verbesserung der Eigenfinanzierung gesehen. Dem Ziel, die Marktposition zu verbessern, welches laut Literatur ebenfalls eine große Bedeutung in Bezug auf Fusionsziele hat, wurde bei den Fusionen in Südtirol unterschiedlich viel Bedeutung beigemessen. Während beim Fruchthof Überetsch und der OG COFRUM die Verbesserung der Marktposition als wichtig angesehen wird, wurde von der OG MIVO ORTLER diesem Fusionsziel wenig Bedeutung beigemessen. Der Grund für diese Bedeutungsunterschiede ist in der unterschiedlich ausgeprägten Zusammenarbeit innerhalb der Genossenschaftsverbände zu finden. Während der Fruchthof Überetsch und die OG COFRUM dem Verband der Südtiroler Obstgenossenschaften (VOG) angehören, ist die OG MIVOR ORTLER dem Verband Vinschgauer Produzenten (V.I.P) angeschlossen. Beide Verbände setzen inzwischen auf einen zentralen Marktauftritt. Allerdings scheint dieser beim zweiten Verband, dem die OG MIVOR ORTLER angehört, besser umgesetzt worden zu sein. Gründe können in der geringeren Anzahl an Mitgliedergenossenschaften, dem kleineren Sortenspiegel und in der längeren Umsetzungszeit gefunden werden.

¹⁰ Vgl. Hamm, W.: Konzentrations- und Fusionstendenzen, in: Laurinkari, J. (Hrsg.): Genossenschaftswesen, München 1990, S. 352; Ohlmeyer, D./Philipowski, R. (Fn. 2) S.18; Seidel, M. (Fn. 2) S. 71.

Probleme gab es bei der Fusionsumsetzung eher selten. Sind Probleme aufgetreten, geschah dies eher im Vorfeld der Fusion, wenn es darum ging, Fusionsvereinbarungen zu schließen. Gründe für die erschwerte Konsensfindung können insbesondere auf fehlende soziale Kompetenzen wie Kompromissbereitschaft aber auch auf zu große Meinungsdivergenzen zwischen den Mitgliedern zurückgeführt werden. Dies ist nicht verwunderlich, denn insbesondere bei Großgenossenschaften werden die Interessen der Mitglieder heterogener, was die Bildung eines allgemein akzeptierten Konsenses erschwert.¹¹

Auch der Informationsübermittlung kommt bei der Fusionsumsetzung eine wichtige Rolle zu. Dies zeigen unter anderem die Ergebnisse der vorliegenden Erhebung. Bei den Südtiroler Obstgenossenschaften scheinen die Mitglieder von Beginn an umfangreich über die Fusion informiert worden zu sein. Sie wurden über Themen wie Fusionsziele, Vor- und Nachteile der Fusion sowie die einzelnen Fusionschritte aufgeklärt, was sicherlich am Ende auch zu einem hohen Fusionszuspruch beigetragen hat. Allerdings ergab sich bei der Mitgliederbefragung als Ergebnis, dass die Mitglieder des stärkeren Fusionspartners mit der Kommunikation der Genossenschaft nicht zufrieden waren. Diese verhältnismäßig negativere Einstellung der Mitglieder der stärkeren Fusionspartner zog sich durch die gesamte Umfrage hindurch. So beurteilten die Mitglieder der stärkeren Genossenschaft das Fusionsvorhaben an sich, den Fusionserfolg, die Zielerreichung, die Auswirkungen auf den Förderauftrag und sogar die Zugehörigkeit schlechter als Mitglieder jener Genossenschaft, mit der sie die Fusion schlossen. Mögliche Gründe hierfür sind, dass sich für die Mitglieder der übernehmenden Genossenschaft durch die Fusion weniger Änderungen ergeben, da die Genossenschaft bereits vor der Fusion wirtschaftlich positiv zu beurteilen war. Bei diesem Konflikt zwischen Mitgliedern des stärkeren Fusionspartners und Mitgliedern des schwächeren tritt das Free Rider-Problem, eines der fünf potentiellen Problemfelder landwirtschaftlicher Genossenschaften nach Cook, auf. Gemäß dem Free Rider-Problem profitieren alle Mitglieder, unabhängig von ihrem individuellen Beitrag, gleichermaßen von den Leistungen der Genossenschaft, da der Gleichbehandlungsgrundsatz eine zeitliche Diskriminierung nicht gestattet.¹² Vor diesem Hintergrund scheint besonders der zusätzliche Ausbau der Kommunikation unter den Mitgliedern des stärkeren Fusionspartners notwendig zu sein, um Beden-

¹¹ Vgl. Hamm, W. (Fn. 10) S. 353; Ringle, G.; Keebingate, F. (Fn. 2), S. 4.

¹² Vgl. Cook, M. L.: The Future of U.S. Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach, in: American Journal of Agricultural Economics, Bd. 77 (5) (1995), S. 1156.

ken und Sorgen gegenüber der Fusion möglichst früh zu entkräften und vielmehr die Vorteile aufzuzeigen.

Bei der Einbindung der Mitglieder in das Fusionsvorhaben besteht ebenfalls noch Verbesserungsbedarf. Je nach Genossenschaft gab jedes dritte bis fünfte Mitglied an, nicht genügend in den Fusionsprozess eingebunden worden zu sein. Zu berücksichtigen ist dies insbesondere vor dem Hintergrund, dass eine zu geringe Einbindung der Mitglieder dazu führen kann, dass die Mitglieder auf der einen Seite vom Fusionsvorhaben nicht überzeugt und auf der anderen Seite nicht bereit waren, dieses mitzutragen.¹³

Mehr als die Hälfte der Mitglieder stimmten einer Verbesserung des Förderauftrags seit der Fusion zu. Auch die Identifikation der Mitglieder mit der Genossenschaft hat sich durch die Fusion nicht verschlechtert. Positiv hat hierauf sicherlich die Weiterbeschäftigung der bereits bekannten Mitarbeiter der fusionierenden Genossenschaften gewirkt, wodurch die Mitglieder weiterhin ihren gewohnten Ansprechpartner bei der Warenanlieferung oder Mitgliederbetreuung aufsuchen können. In Bezug auf die Genossenschaftsidentifikation stellt sich aber die Frage, wie stark diese vor der Fusion ausgeprägt war. Im Bereich der landwirtschaftlichen Genossenschaften ist zu beobachten, dass sich die Mitglieder nur sehr wenig oder gar nicht mit ihrer Genossenschaft identifizieren.¹⁴ Horsthemke spricht in diesem Zusammenhang von einer Identitätskrise. Während in der Gründungsphase und der Zeit der Angewiesenheit der Mitglieder auf die Genossenschaft eine enge Beziehung und starke Identifikation der Mitglieder zur Genossenschaft besteht, löst sich diese Identifikation mit der Genossenschaft im Laufe der Zeit immer weiter auf, hin zu einer reinen Interessen-Identität. Diese Interessen-Identität umfasst schließlich nur noch die Verfolgung der wirtschaftlichen Interessen der Mitglieder.¹⁵

Insgesamt sind bei den Obstbaugenossenschaften in Südtirol bisher keine gravierenden Probleme in Bezug auf die Verbundenheit der Mitglieder zu ihrer Genossenschaft feststellbar. Um dies auch zukünftig zu erhalten, sollten die Genossenschaften auf eine umfassende Mitgliederorientierung achten. Dabei könnte unter anderem eine Orientierung an den Problemfeldern von Cook¹⁶ erfolgen und folgende

¹³ Vgl. Ringle, G.: "Management of Change" in Genossenschaftsunternehmen, in: Ringle, G./Münkner H.H.: Genossenschaftliche Kooperation - anders wirtschaften, Baden-Baden 2012, S. 263; Ringle, G./Keebingate, F. (Fn. 2), S. 44; Seidel, M. (Fn. 2) S. 55.

¹⁴ Vgl. Horsthemke, A.: Mitgliederbindung und Kapitalaufbringung im Strukturwandel ländlicher Genossenschaften. Forschungsstelle für Genossenschaftswesen Universität Hohenheim, Bd. 19, Stuttgart 2000, S.106-107.

¹⁵ Vgl. Horsthemke, A. (Fn. 14) S. 99; Ohlmeyer, D./Philipowski, R. (Fn. 2) S.18

¹⁶ Vgl. Cook, M. L. (Fn. 12) S. 1156-1157.

Elemente in die Mitgliederpolitik integriert werden: Kontinuierliche Information über Investitionen in das langfristige Förderpotential, um Konfliktpotential zwischen jüngeren und älteren Mitgliedern gering zu halten und stetige Aufforderungen an die Mitglieder, sich innerhalb der Genossenschaft zu engagieren, denn insbesondere in großen Genossenschaften verlieren die Mitglieder häufig das Interesse daran, Verantwortung für die Genossenschaft zu übernehmen. Von zentraler Bedeutung bei der Verbesserung der Identifikation der Mitglieder mit ihrer Genossenschaft ist jedoch die Kommunikationspolitik. Ein ausreichendes Informationsniveau stellt die Voraussetzung dafür dar, dass die Mitglieder sich aktiv an der Willensbildung sowie an der Ausübung der Kontrollfunktion beteiligen.¹⁷

5. Schlussfolgerung

Resümierend sind die Fusionen der Südtiroler Obstgenossenschaften als eine vertraute und erprobte Strategie zu sehen, welche eingesetzt wird, um die Genossenschaften für die Zukunft zu rüsten. Denn vor allem durch größere Kapazitäten werden Kosteneinsparungen und wirtschaftliche Leistungsfähigkeit möglich und kann der Einkauf von hochtechnologischen Maschinen sowie die Verbesserung in Beratung und Betreuung umgesetzt werden. Wie die Ergebnisse der Befragung zeigen, liefen die Fusionen der Südtiroler Obstgenossenschaften sehr harmonisch und erfolgreich ab. Allerdings sind anhand der Ergebnisse der empirischen Untersuchung zur Fusionsumsetzung einige Schwächen im Mitgliedermanagement erkennbar. Es zeigt sich, wie schwierig es für fusionierende Genossenschaften ist, alle Mitglieder genügend einzubinden und alle Mitgliederinteressen gleichermaßen zu befriedigen.

¹⁷ Vgl. Horsthemke, A. (Fn. 14) S. 108.

3.2 Wettbewerbsfähigkeit von ländlichen Bezugs- und Absatzgenossenschaften

Status: eingereicht
Journal: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen
(ISSN 2366-0414)
Autoren: Breuning, S., Gindele, N. und Doluschitz, R.

Dieser Beitrag ist so oder in ähnlicher Form bei der Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen im Jahr 2016 eingereicht.

Senta Breuning, Nicola Gindele, Reiner Doluschitz*

Wettbewerbsfähigkeit von ländlichen Bezugs- und Absatzgenossenschaften

Zusammenfassung:

Die Bezugs- und Absatzgenossenschaften stehen, begründet durch den strukturellen und demografischen Wandel in Landwirtschaft und Gesellschaft, vor großen Herausforderungen. Um eine nachhaltige Bindung der schrumpfenden Zahl an Mitgliedern sowie eine stabile Wettbewerbsstellung zu erreichen, sind ein effizientes Customer Relationship Management und eine konsequente strategische Ausrichtung des Unternehmens von wesentlicher Bedeutung. Ein weiterer Lösungsansatz besteht darin Kooperationen oder Fusionen einzugehen.

Abstract:

Résumé:

Schlüsselwörter: Bezugs- und Absatzgenossenschaften, Wettbewerbsfähigkeit, Customer-Relationship Management

* Senta Breuning, M. Sc. ist Mitarbeiterin an der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim. Nicola Gindele, M. Sc. ist Mitarbeiterin am Fachgebiet Agrarinformatik und Unternehmensführung an der Universität Hohenheim. Prof. Dr. Reiner Doluschitz ist geschäftsführender Vorstand der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim sowie Leiter des Fachgebiets Agrarinformatik und Unternehmensführung an der Universität Hohenheim.

1 Einleitung

Seit Jahren ist ein kontinuierlich fortschreitender Strukturwandel im Sektor der Agrar- und Ernährungswirtschaft erkennbar. Verursacht wird der Strukturwandel durch unterschiedliche wirtschaftliche, politische und institutionelle Veränderungsprozesse, wie zum Beispiel die zunehmende Internationalisierung und Globalisierung von wirtschaftlichen Beziehungen, der hohe technologische Fortschritt und die Agrarpolitik, welche sich stärker an den Umwelt- und Qualitätszielen orientiert.¹

Veränderungen des Strukturwandels in der Landwirtschaft sind sowohl an der durchschnittlichen Flächenausstattung, den Betriebsgrößen und -formen als auch am Anteil der Fremdarbeitskräfte festzumachen.² In Abbildung 1 wird deutlich, dass es im Jahr 1983 in Deutschland noch rund 758.500 landwirtschaftliche Betriebe gab, welche über eine Flächenausstattung von 15,8 ha verfügten. Im Jahr 2014 waren es hingegen nur noch 286.800 landwirtschaftliche Betriebe mit einer durchschnittlichen Flächenausstattung von 58,3 ha.

Der Strukturwandel tangiert auch die Bezugs- und Absatzgenossenschaften (BAG). Hier äußert sich der Strukturwandel beispielsweise durch die sinkende Zahl an Mitgliedern und dem Rückgang der Anzahl der Bezugs- und Absatzgenossenschaften selbst (Abbildung 2).

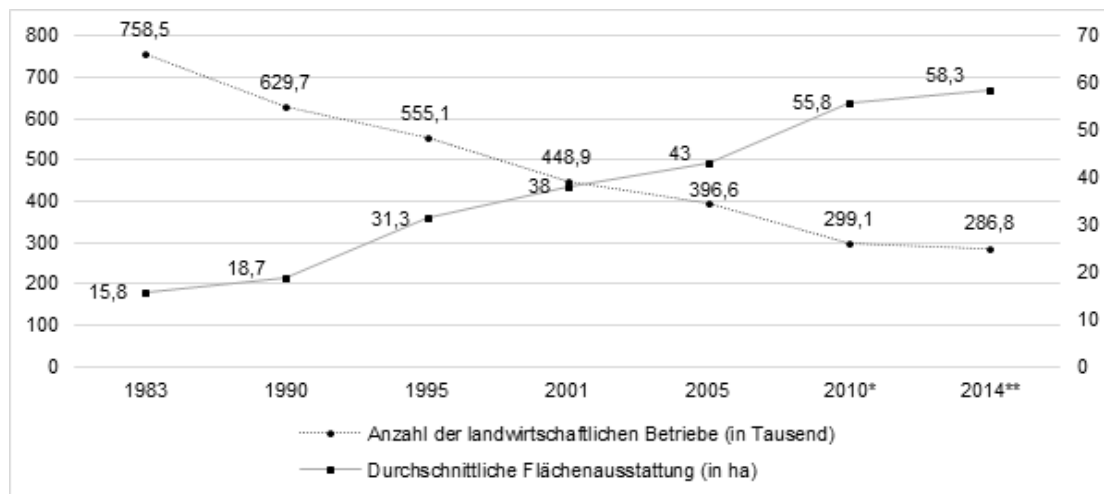


Abb. 1: Landwirtschaftliche Betriebe und deren Flächenausstattung in Deutschland.³

* Ergebnisse der Landwirtschaftszählung 2010 (Gesamterhebung);

** Fortschreibung auf Basis repräsentativer Teilerhebungen mit einer Stichprobe von jeweils 80.000 Erhebungseinheiten.

Im Jahr 2000 gab es in Deutschland 515 Bezugs- und Absatzgenossenschaften, bis 2014 hat sich die Anzahl auf 293 Bezugs- und Absatzgenossenschaften reduziert. In den letzten 14 Jahren beläuft sich der Rückgang auf 43 %. Im Jahr 2000 umfassten die Bezugs- und Absatzgenossenschaften nach Angaben des Deutschen Raiffeisenverbands e. V. rund 152.000 Mitglieder, während es im Jahr 2014 noch etwa 99.000 Mitglieder waren – ein Rückgang um rund 35 % in den letzten 14 Jahren.⁴

¹ Vgl. Kirschke, D./Odening, M./Häger, A./Mußhoff, O.: Strukturwandel im Agrarsektor, in: Humboldt-Spektrum, 01/2007, S. 24.

² Vgl. Meyer, R.: Agrarstrukturhebung, in: B&B Agrar 2014, Bd. 5, S. 1-5.

³ Vgl. Statista (2015a): Anzahl der Betriebe in der Landwirtschaft in Deutschland bis 2014. URL:

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/36094/umfrage/landwirtschaft---anzahl-der-betriebe-in-deutschland/>. (18.11.2015); Statista

(2015b): Landwirtschaftliche Nutzfläche in Deutschland bis 2014. URL:

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/206250/umfrage/landwirtschaftliche-nutzflaeche-in-deutschland/>. (18.11.2015).

⁴ Vgl. Deutscher Raiffeisenverband e. V.: Genossenschaften Ware. URL: <http://www.raiffeisen.de/uebersicht-der-genossenschaftssparten/waren/> (15.03.2015).

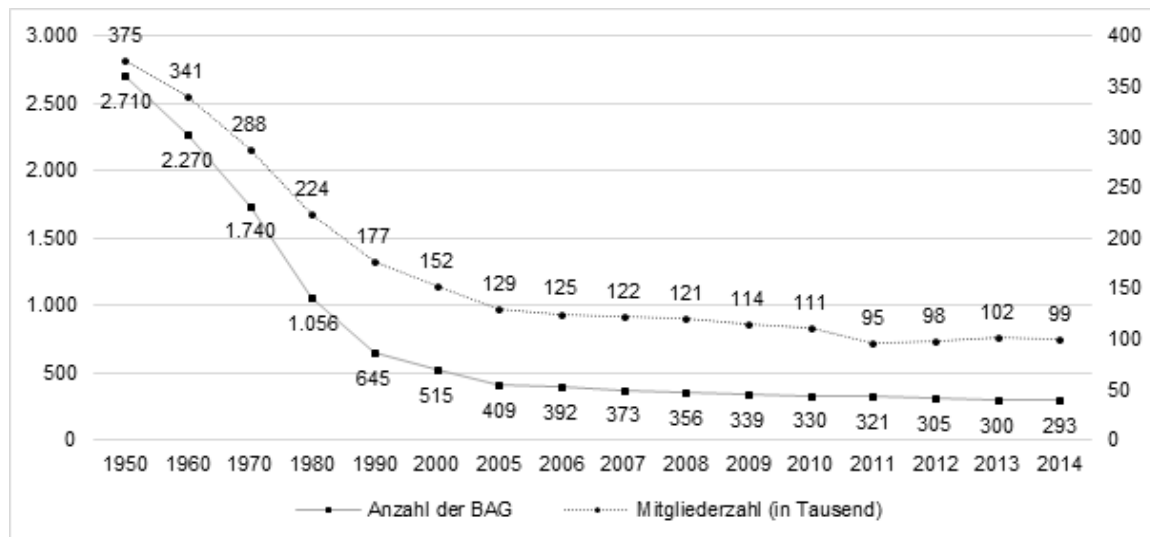


Abb. 2: Anzahl der Bezugs- und Absatzgenossenschaften und deren Mitgliederzahl in Deutschland.⁵

Um die Wettbewerbsfähigkeit der Bezugs- und Absatzgenossenschaften und die damit einhergehende Sicherung der Wettbewerbsstellung am Markt sowie die nachhaltige Mitgliederbindung anzustreben, wird es den Bezugs- und Absatzgenossenschaften zur Aufgabe, sich an die sich verändernden Rahmenbedingungen anzupassen. Einerseits ist mit einer weiter sinkenden Zahl an Mitgliedern zu rechnen, andererseits hat sich das Anforderungsprofil von Lieferanten und Kunden, ausgehend vom reinen Waren- und Gütertausch hin zu einer professionellen und kompetenten Betreuung gewendet.⁶ Die Möglichkeiten, die sich durch das neue Anforderungsprofil für die Bezugs- und Absatzgenossenschaften eröffnen, werden durch das stetige Wachstum der landwirtschaftlichen Betriebe und die komplexeren Anforderungen an die Betriebsleiter gestärkt.⁷ Beispielsweise werden Beratung sowie Aus- und Weiterbildung von Landwirten von staatlicher Seite zunehmend reduziert. Somit könnten diese Aufgaben in Zukunft von den Genossenschaften oder anderen Institutionen übernommen werden.⁸ Hierbei stellt sich die Frage, inwieweit ein Ausbau von Dienstleistungen möglich ist und ob weiche Faktoren wie Vertrauen, Zuverlässigkeit und Loyalität oder ökonomische Kriterien wie Preiszufriedenheit, einen Einfluss auf die Kundenbindung haben.⁹ Laut Schulze ist die Strategie der reinen Kostenführerschaft für die Kundenzufriedenheit deshalb nicht ausreichend. Vielmehr sollte eine Ergänzung durch Serviceprofilierung, Wissensmanagement und -transfer sowie durch gute Personalentwicklung stattfinden.¹⁰

Vor diesem Hintergrund ist das Ziel der vorliegenden Untersuchung, Antworten auf folgende Forschungsfragen zu ermitteln:

- Wie können Bezugs- und Absatzgenossenschaften gegenüber Wettbewerbern standhalten?
- Welche Strategien können von Bezugs- und Absatzgenossenschaften gewählt werden, um die Wettbewerbsfähigkeit langfristig sicherzustellen?
- Wie ist es den Bezugs- und Absatzgenossenschaften möglich, eine langfristige und verfestigende Mitgliederbindung und -förderung zu erreichen?

⁵ Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Deutscher Raiffeisenverband e. V.: Statistischer Bericht. URL: <http://www.raiffeisen.de/wp-content/uploads/downloads/2015/10/Statistischer-Bereich-2015.pdf>. (05.01.2016), und Ergänzungen.

⁶ Vgl. Spöckner, C.: Der Wandel der Zeit, in: Profil. Das bayrische Genossenschaftsblatt, 2013, Bd. 6, S. 20, sowie Eichwald, B./ Lutz, K.J.: Erfolgsmodelle Genossenschaften, Wiesbaden 2011, S. 157.

⁷ Vgl. Berges, M.: Familienbetriebe am Ende?, in: DLG Mitteilungen, 2006, Bd. 12, S. 27.

⁸ Vgl. Spöckner, C. (Fn. 6), S. 20.

⁹ Vgl. Gindele, N./Doluschitz, R.: Landwirtschaftlicher Strukturwandel und veränderte Lieferanten- und Kundenbedürfnisse aus der Sicht von Bezugs- und Absatzgenossenschaften, in: Schulz-Nieswandt, F./ Schmale, I. (Hg): Entstehung, Entwicklung und Wandel der Genossenschaften, Berlin 2013, S. 122.

¹⁰ Vgl. Schulze, B.: Herausforderungen des Landhandels unter veränderten Marktbedingungen: Theoretische Überlegungen und empirische Evidenz. Vortrag anlässlich der 52. Jahrestagung der GEWISOLA „Herausforderungen des globalen Wandels für Agrarentwicklung und Welternährung“, 2012 Universität Hohenheim, 26. bis 28. September 2012, S. 12-15.

2 Untersuchungsaufbau und Methodik

Die empirische Analyse stützt sich auf die explorativen Erhebungen der Experteninterviews. Diese erfolgten im Zeitraum Juli bis September 2015 anhand leitfadengestützter Fragebögen.

Im Rahmen der Untersuchung wurden 18 Geschäftsführer von Bezugs- und Absatzgenossenschaften, Waren-, Raiffeisen- sowie Ein- und Verkaufsgenossenschaften in Süddeutschland befragt. Die Unternehmen von 14 der Befragten haben ihren Sitz in Baden-Württemberg, drei in Bayern und eine Bezugs- und Absatzgenossenschaft in Hessen. Anzumerken ist, dass unter den befragten Genossenschaften eine Raiffeisen Waren GmbH vertreten ist, die bis zum Jahr 2008 in der Rechtsform der Genossenschaft firmierte und bis heute die Werte wie Beständigkeit, Verlässlichkeit und Verantwortung lebt.

Der Aufbau des Fragebogens gliedert sich wie folgt in drei Schwerpunkte: Zunächst wurden allgemeine Fragen speziell bezogen auf die ausgewählte Genossenschaft gestellt, beispielsweise welche Sparte derzeit die Umsatzstärkste ist. Ein weiterer Schwerpunkt bezog sich auf die derzeitige Situation der befragten Genossenschaften, wie Strukturwandel, wirtschaftliche Aspekte und Wettbewerber. Als drittes Element der Experteninterviews wurde die Entwicklung und Ausarbeitung von Strategien und Lösungsansätzen, im Hinblick auf eine langfristige Wettbewerbsfähigkeit fokussiert. Explizit wurden Fragen zur Umsetzung eines strategischen Managements gestellt. Speziell wurden die Themen Kostenführerschaft, Differenzierung sowie Konzentration auf Schwerpunkte angesprochen. Zudem bestand ein großer Themenblock aus der Mitgliederbindung, der Überlegungen zum Ausbau der Dienstleistungsangebote und Diversifizierungsmöglichkeiten. Mit Antworten auf diese Fragen sollten abschließend die Themen Kooperation und Fusion erreicht werden. Die Auswertung der geführten Experteninterviews erfolgte mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse in Anlehnung an Mayring.¹¹

3 Ergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Experteninterviews dargestellt. Dabei wird insbesondere auf die verschiedenen Sparten der Bezugs- und Absatzgenossenschaften, den Strukturwandel, Wettbewerber und aktuelle Strategien eingegangen. Es folgt die Darstellung der Umsetzung des Customer Relationship Managements – des Kundenbeziehungsmanagements –, der Marketing- und Managementstrategien sowie der Mitgliederbindung. Abschließend werden die Ergebnisse bezüglich Diversifizierung und Fusionen präsentiert.

3.1 Sparten, Strukturwandel und Wettbewerber

Gründungsgrund der Bezugs- und Absatzgenossenschaften waren in der Vergangenheit die Bedürfnisse der Landwirtschaft, wie gemeinsames beziehen von Betriebsmitteln oder Investitionsgütern und das Absetzen von landwirtschaftlichen Produkten. Aus diesem Grund stellt die Agrarsparte auch bis heute das umsatzstärkste Segment dar. Im Zuge des Strukturwandels und der Weiterentwicklung der Bezugs- und Absatzgenossenschaften sind weitere Sparten hinzugekommen (vergleiche Abbildung 3). Ein Drittel von den Experten führt zusätzlich neben der Agrarsparte einen Raiffeisenmarkt, während weitere 10 der 18 Befragten zum einen in der Agrar- und Landtechnik und zum anderen in der Baustoff- sowie Brenn- und Kraftstoffsparte tätig sind. Die Hälfte der Experten bearbeitet als zusätzliche Sparte Energie, zum Beispiel in Form von Briketts und Pellets sowie die Bereiche Haus-, Garten- und Forsttechnik. Weitere Sparten sind zudem der Getränke- und Lebensmittelmarkt, Tankstellen aber auch die R+V Versicherungen.

¹¹ Vgl. Mayring, P.: Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken, Weinheim und Basel 2010.

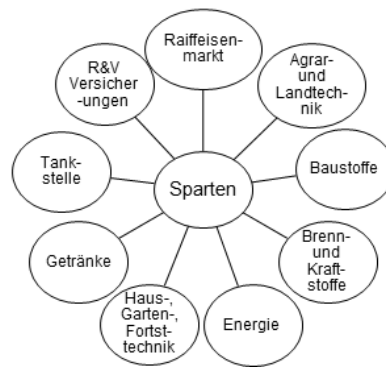


Abb. 3: Aktuelle Sparten der Bezugs- und Absatzgenossenschaften.¹²

Nach Meinung von 16 Geschäftsführern ist der Hauptgrund für den Mitgliederrückgang der Strukturwandel in der Landwirtschaft, welcher sich in erster Linie in einer Reduzierung der Anzahl an landwirtschaftlichen Betriebe und einem Betriebswachstum der verbleibenden Betriebe äußert. Zusätzlich nennen 15 Experten, dass die Altersstruktur ebenso aussagekräftig für den Mitgliederrückgang sei, da im Zuge des Generationswechsels oft Junglandwirte vor der Entscheidung stehen, ob sie in die Genossenschaft eintreten oder nicht. Außerdem gibt ein Drittel der Befragten an, dass der technische Fortschritt, welcher Hand in Hand mit dem Strukturwandel geht, ein Grund für die Steigerung der Arbeitsproduktivität und das dadurch ermöglichte Wachstum sei und somit den stetigen Mitgliederrückgang vorantreibt. Des Weiteren sieht die Hälfte der Experten in der Einkommenssituation innerhalb der Landwirtschaft einen Grund im Rückgang der Mitglieder. Aus diesem Grund lässt sich anhand der Befragung schließen, dass die Gründe für den kontinuierlichen Mitgliederrückgang am Strukturwandel in der Landwirtschaft festgemacht werden können.

Eine Vielzahl an Wettbewerbern konnte durch die Experteninterviews ermittelt werden. Während 15 Experten die privaten Landhändler als ihre Hauptkonkurrenten nennen, sehen zwei Drittel der Befragten in den Hauptgenossenschaften wie BayWa und ZG Raiffeisen e.V. ihre Konkurrenten. Acht Experten nennen zusätzlich die angrenzenden Bezugs- und Absatzgenossenschaften als einen bedeutenden Wettbewerber und nur ein Drittel der Geschäftsführer sehen Unternehmen mit einem Online-Handel als ernsthafte Konkurrenten an. Doch sind sich alle Experten bewusst, dass der Online-Handel über das Internet als zukünftiger Wettbewerber von wachsender Bedeutung sein kann. Abschließend wird deutlich, dass zwei Drittel der Experten ihre Wettbewerber nicht als Grund für einen Mitgliederrückgang ansehen, dennoch kann es zu Umsatzrückgängen kommen. Wesentliche Gründe, dass Mitglieder bei Wettbewerbern konsumieren sind günstigere Preise, bessere Abnahmekonditionen für Getreide oder eine höhere Qualität von Betriebsmitteln. Jedoch hat der Konsum bei Wettbewerbern nicht den Austritt aus der Bezugs- und Absatzgenossenschaft als Folge.

3.2 Customer Relationship Management und Marketingstrategien

Unter dem Customer Relationship Management wird der strategische Ansatz verstanden, welcher „zur vollständigen Planung, Steuerung und Durchführung aller interaktiven Prozesse mit den Kunden“¹³ angewendet wird. Es geht um die ganzheitliche Bearbeitung der Beziehung, in Bezug auf die Marketing-Instrumente *Produkt-, Preis-, Kommunikations-, Distributions- und Personalpolitik*, in einem Unternehmen zu seinen Kunden. Somit zielt das Customer Relationship Management auf die Steigerung der Kundenbindung und -zufriedenheit ab.¹⁴ In den folgenden Abschnitten werden die Antworten der Experten bezüglich der unterschiedlichen Marketing-Instrumente dargestellt.

Die *Produktpolitik* wird bei der Gesamtheit der Geschäftsführer hinsichtlich individueller Kundenwünsche zeitnah umgesetzt. Die Mitglieder können jederzeit Anregungen zu einem breiteren und tieferen Leistungsangebot geben. Die Experten fördern die Produktpolitik, indem sie beispielsweise Versuchsfelder mit neuen Sorten anlegen. Hierbei wer-

¹² Quelle: Eigene Darstellung, eigene Erhebungen.

¹³ Vgl. Holland, H.: Customer Relationship Management, in: Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Customer Relationship Management. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/5072/customer-relationship-management-crm-v19.html>. (07.11.2015).

¹⁴ Vgl. Helmke, S./Uebel, M./Dangelmaier, W.: Effektives Customer Relationship Management, in: Helmke, S./Uebel, M./Dangelmaier, W.: Inhalte des CRM-Ansatzes, Wiesbaden 2013, S. 7.

den den Mitgliedern Möglichkeiten wie Feldbegehungen, Informationsveranstaltungen und Behandlungstipps angeboten.

Bei der *Preispolitik* wird beispielsweise Wert auf Mengenstaffelungen sowie Frühbezugs- und Sammelrabatte gelegt, um den Mitgliedern möglichst günstige Konditionen bieten zu können. Derzeit arbeitet ein Drittel der befragten Experten mit Lohnunternehmern zusammen, um Betriebsmittelkosten und Leistungen in einem Preispaket anbieten zu können.

Die *Kommunikationspolitik* wird bei allen befragten Genossenschaften sehr individuell gestaltet. Auf alle Kommunikationskanäle, ob persönlich, telefonisch oder via Fax, wird je nach Wunsch des Mitglieds bzw. Kunden eingegangen, damit die Direktkommunikation gefördert wird. Konkret bedeutet das, dass die Genossenschaften nicht ein zentrales Kommunikationsmedium verwenden, sondern jeweils kunden- und mitgliederspezifisch entscheiden, wie der einzelne Kunde oder das Mitglied angesprochen wird.

Bezüglich der *Distributionspolitik* sind 12 von 18 Experten der Meinung, dass sie in diesen Bereichen optimal aufgestellt sind. Ausnahme ist eine Bezugs- und Absatzgenossenschaft, bei der derzeit eine Smartphone-Applikation in der Entwicklung ist, über die zukünftig Futtermittelbestellungen aufgenommen werden sollen. Somit übernimmt diese Genossenschaft zusätzlich eine Vorreiterfunktion, da einerseits der Ausbau von neuen Distributionskanälen präsentiert und andererseits der Weg zur Social Media Nutzung ausgebaut wird.

Die *Personalpolitik*, in Bezug auf die Mitarbeiter, ist von wesentlicher Bedeutung. Bei allen Befragten wird den Mitarbeitern ein hohes Maß an Entscheidungskompetenzen zugeteilt. Zum einen um die Mitgliederbindung individuell gestalten zu können und zum anderen um kurze Entscheidungswege zu sichern. Gleichzeitig sagt jedoch nur ein Drittel der Experten, dass die Mitarbeiter genug Einfühlungsvermögen gegenüber den Mitgliedern aufweisen. Zwei Drittel der Geschäftsführer macht deutlich, dass in dieser Hinsicht noch Handlungsbedarf in Form von Mitarbeiterschulungen besteht.

3.3 Managementstrategien und Mitgliederbindung

Im Rahmen der leitfadengestützten Experteninterviews wurden die Interviewpartner zu den Managementstrategien *Kostenführerschaft*, *Differenzierung* und *Nische* befragt. Die Inhalte der Fragen sowie die Antworten der Experten, werden im Folgenden dargestellt.

Die Managementstrategie der *Kostenführerschaft* wird von 17 Experten angewendet. Umgesetzt wird die Kostenführerschaft durch eine stringente Kostenkontrolle, die von 13 Experten angewendet wird. Von 14 Experten wird eine Ausnutzung erfahrungsbedingter Kostensenkungen, wie zum Beispiel die Optimierung der Distribution im Hinblick auf die Streckengeschäfte, betrieben. Einigen der Befragten stellen in diesem Bereich jedoch noch Handlungsbedarf fest, welcher an der Schließung von leistungsunfähigen und kostenungünstigen Standorten einiger Lagerhäuser deutlich wird. Zusätzlich wenden 13 Geschäftsführer die weitest mögliche Verringerung der Ausgaben in produktionsfernen Funktionsbereichen wie Forschung, Entwicklung und Marketing an. Festzustellen ist, dass hauptsächlich Kosten im lokalen Marketing anfallen, wobei hier in der Regel Budgetierungen die Kosten eingrenzen. Die Bereiche Forschung und Entwicklung sind für die Geschäftsführer der befragten Genossenschaften in Bezug auf die Kostensenkung kaum von Bedeutung.

Die Strategie der *Differenzierung* wird von der Allgemeinheit der Befragten angewendet. Ebenfalls findet hier eine Einteilung in Kategorien statt. Zum einen in ein Konzept zum Aufbau von Marken, welches derzeit bei 15 Experten angewendet wird. Umgesetzt wird dies durch eigene Marken bei Produkten wie Nudeln, Mehl oder Qualitätsgetreide. Zum anderen wird die Entwicklung eigenständiger Designs und Technologien beispielsweise für Futter- und Düngemittelmischungen bei 11 Genossenschaften angewendet. Hier ist zu beachten, dass zwar eigene Designs, in Form von Labels und Marken entwickelt werden, jedoch keine eigenen Technologien Anwendung finden. Deutlich wird dies beispielsweise an der Raiffeisen Waren GmbH. Zwar werden eigene Futter- und Düngemischungen hergestellt und es wird eine eigene Marke verwendet, jedoch wird hierbei auf bereits bestehende Technologien zurückgegriffen. Abschließend wird in der Marketingstrategie der Differenzierung die Bereitstellung exklusiver Serviceleistungen genannt, welche bei der Gesamtheit der Experten angewendet wird. Hierrunter ist die zeitnahe und zuverlässige Arbeitsweise zu verstehen, welche an einer schnellen Auslieferung von Futtermitteln bei dringendem Bedarf oder an der Zuverlässigkeit der Landtechnikwerkstätten erkennbar ist. Des Weiteren werden im Bereich der exklusiven Serviceleistungen vielfältigen Kommunikationsmedien eingesetzt, um den Mitgliedern kontinuierlich aktuelle Informationen, Nachrichten

und Beratungsangebote zur Verfügung zu stellen. Vermittelt werden diese über persönlichen Kontakt auf dem Feld, Veranstaltungen wie Mitgliedertage und -informationsabende bis hin zur WhatsApp-Nachricht auf das Smartphone.

Die Managementstrategie der *Nische* findet bei der Gesamtheit der Befragten Umsetzung. Sie reicht im landwirtschaftlichen Bereich von Biogetreide, -schrot, -futter über Imkereiprodukte bis hin zu Abfall- und Containerdiensten, Angebot von Hackschnitzeln, Rapsöl und -kuchen, Futtermittel- und Düngemischungen, Berechnungstechnik und biologische Nützlingen, wie Hummeln oder Marienkäfer. Auffällig ist, dass 15 der Befragten sich einer Nische aus dem landwirtschaftlichen Bereich bedienen und somit ihrem landwirtschaftlichen Image treu bleiben. Weitere sechs davon sind zusätzlich außerhalb der Landwirtschaft in Nischen vertreten.

Es kann festgestellt werden, dass 17 der Befragten nicht eine der Managementstrategien ausgewählt haben, sondern einen Mix aus den drei Strategien – Kostenführerschaft, Differenzierung und Nische – anwenden.

Um Kunden und verbleibende Mitglieder zu binden und zu fördern, werden Chancen in der Ausweitung der Angebote hinsichtlich Dienstleistungsangeboten, wie Beratung, Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen ergriffen. Während weiterhin ein Ausbau des Customer Relationship Management und des Marketing-Mix erfolgt, wird auch zukünftig der stärkere Einsatz von Social Media Anwendungen hinzukommen. Einige Experten erhoffen sich zum Beispiel durch einen Facebook Auftritt einen intensiveren Kontakt und eine direktere Ansprache zu jüngeren Mitgliedern und Kunden. Eine zusätzliche Chance für die Mitgliederbindung wird in der Intensivierung der Mitgliederveranstaltungen erkannt. Umgesetzt wird dies zum Beispiel durch Mitgliederaktionen und -tage sowie Sonderaktionen und Informationsveranstaltungen. Eine Verbesserung der Mitgliederbindung kann unter anderem auch durch die Außendienstmitarbeiter stattfinden. Diese stehen den Mitgliedern und Kunden entweder direkt vor Ort mit einer Feldbegehung in den Bereichen Pflanzenschutz-, Dünge- und Futtermittel sowie Ackerbau und Tierhygiene oder in der Geschäftsstelle beratend zur Seite. Zusätzlich werden den Mitgliedern direkte Kontakte für die Beratung seitens der vorgelagerten Industrie, im Bereich Futtermittel, aber auch Pflanzenschutz- und Düngemittel angeboten. Des Weiteren bieten die befragten Geschäftsführer Weiterbildungsmaßnahmen an. Die angebotenen Weiterbildungsmaßnahmen reichen vom Pflanzenschutzsachkundenachweis bis hin zu persönlichen Weiterbildungsveranstaltungen in Form von Informationsabenden, Feldbegehungen und -versuchen, Seminaren, auch außerhalb des landwirtschaftlichen Bereichs oder Veranstaltungen zusammen mit der Industrie. Die Schwerpunkte der Mitgliederbindung beziehen sich hauptsächlich auf die Verbesserung der Produktqualität sowie der Beratung und des Services im Rahmen von persönlichen Gesprächen. Hierbei stellen spezielle Mitgliederleistungen wie Mitgliederbonus, Warenrückvergütungen und Gewinnausschüttungen einen weiteren Teil des Ausbaus der Mitgliederbindung dar.

Die Risiken bei solchen Dienstleistungen sehen die Experten in den entstehenden Kosten, die durch intensive Beratung ohne Kauffolge entstehen. Somit besteht das Risiko, dass auf eine kostenlose aufwendige Beratung kein Kauf folgt. Dies liegt vor allem daran, dass Service und Beratung für die Genossenschaft Geld kostet, der Ertrag aber nicht ausbleiben darf. Laut den Experten kommt es häufig vor, dass Mitglieder und Kunden sich einer intensiven Beratung unterziehen und das Produkt dann bei einem anderen Anbieter oder Wettbewerber günstiger kaufen. Die Möglichkeit einer honorarpflichtigen Beratung könnte eine Lösung sein, die derzeit jedoch nicht umgesetzt werden kann, da Mitglieder und Kunden nicht bereit sind, für die Beratungsdienstleistung zu bezahlen. Ein Ansatz wäre die Rückerstattung der Beratungskosten beim Kauf des Produktes.

3.4 Diversifizierung und Fusion

Die Hälfte der Befragten sieht im Ausbau des Warensortiments von Raiffeisenmärkten in Richtung Lebensmittel, Haushaltswaren und Gartenbedarf eine Chance. Während die andere Hälfte ein Risiko sieht und zukünftig eher eine Fokussierung auf die landwirtschaftliche Sparte, wie beispielsweise Forst- und Melktechnik, vornehmen möchte. Dennoch nennen 17 der Experten, dass bei Eröffnung eines neuen, wirtschaftlich lohnenden und ins Unternehmenskonzept passenden Geschäftsfelds, sie sich dieses erschließen möchten.

Gleichzeitig gelten zunächst die Kooperation und dann die Fusion als eine mögliche Strategie, um die Wettbewerbsfähigkeit von ländlichen Bezugs- und Absatzgenossenschaften zu sichern. Chancen in der Fusion werden sowohl in der Optimierung des Kostenmanagements in Bezug auf Kostendegressionseffekte als auch in der Ausnutzung von zielgerichteten Synergieeffekten im Bereich Personal und Distribution gesehen. Die Risiken einer Fusion beziehen sich hingegen auf den Verlust der Mitgliederidentität, der auf eine Abnahme der Eigenständigkeit und Individualität der Genossenschaften im Zuge einer Fusion zurückzuführen ist. Weitere Risiken stellen die Austauschbarkeit einer

Genossenschaft gegenüber den Wettbewerbern, wie den privaten Landhändlern dar, sowie der Verlust der Marktnähe, ein Rückzug aus dem regionalen Tätigkeitsfeld, Personalabbau und die Kosten einer Fusion, so die Experten.

Des Weiteren macht ein Geschäftsführer deutlich, dass die Übernahme einer instabilen Genossenschaft die wirtschaftlichen Schwierigkeiten nicht immer beseitigen kann. Im Extremfall kann es zu einer Reduzierung der betriebswirtschaftlichen Stabilität, zum Beispiel im Hinblick auf die Liquidität, der übernehmenden Genossenschaft kommen.

Dennoch sehen 10 Experten die Fusion als sinnvoll an, denn sie sind der Meinung, dass im Optimalfall zwei Genossenschaften, welche völlig schuldenfrei, hinreichend liquide und funktionstüchtig sind, fusionieren sollten.

4 Diskussion

Mitglieder und Kunden von Bezugs- und Absatzgenossenschaften beziehen und vermarkten nach Angaben der Experten bei privaten Landhändlern, Hauptgenossenschaften sowie angrenzenden Bezugs- und Absatzgenossenschaften ihre Produkte. Ohm stellt dar, dass solche Wettbewerbssituationen in allen Genossenschaftszweigen vorhanden sind. Somit müssen sich die Mitglieder der Bezugs- und Absatzgenossenschaften über kurze oder langfristige Sicht entscheiden, ob sie der Genossenschaft treubleiben oder beim konkurrierenden Großhandel konsumieren.¹⁵ Im Rahmen der Befragung wurde festgestellt, dass Mitglieder und Kunden auf Grund von günstigeren Preisen, besseren Abnahmekonditionen für Getreide und Kartoffeln oder höherer Qualität von Betriebsmitteln bei anderen Wettbewerbern konsumieren.

Im Rahmen der Untersuchung wird ersichtlich, dass der Online-Handel derzeit bei den befragten Bezugs- und Absatzgenossenschaften einen verhältnismäßig unbedeutenden Wettbewerber darstellt. Bei Betrachtung der Entwicklung der Umsätze des Business-to-Customer E-Commerce in Deutschland, wird deutlich, dass die Umsätze von rund 2,3 Mrd. € im Jahr 2000 auf rund 37,1 Mrd. € im Jahr 2014 gestiegen sind.¹⁶ Somit ist zukünftig davon auszugehen, dass dieser Bereich an Bedeutung gewinnen wird. Zudem hat sich die Internetnutzung unter deutschen Landwirten deutlich erhöht. Rund 87 % der Landwirte in Deutschland nutzen das Internet, davon 57 % sogar täglich. Auch im Zuge des Generationswechsels wird die Internetnutzung noch weiter ansteigen.¹⁷ Die Bezugs- und Absatzgenossenschaften sollten sich daher stärker mit dem Bereich des E-Commerce auseinandersetzen und überdenken, welche E-Commerce Systeme passend wären. Beispielsweise könnte ein Multikanalvertrieb, in Form der lokal verankerten Genossenschaft in Verbindung mit einem Online-Shop, ein mögliches E-Commerce System darstellen. Bei der Studie von Schneider et al. geben 47 % (n=906) der Befragten an, dass sie die Kombination der Onlinebestellung und der Abholung vor Ort nutzen würden. Vorteile wie die Ersparnis der Versandkosten oder Komfortfaktoren wie die schnelle Verfügbarkeit sind hierbei von wesentlicher Bedeutung.¹⁸ Somit kann der Multikanalvertrieb für die Bezugs- und Absatzgenossenschaften nicht nur für den Online-Handel förderlich sein, sondern auch die Möglichkeit bieten, dass der regionale Bezug zu den Mitgliedern und Kunden nicht verloren geht. Führen jedoch die Bezugs- und Absatzgenossenschaften E-Commerce Systeme nicht ein, besteht die Gefahr, dass Importgeschäfte oder schnelle Preisvergleiche nicht umsetzbar sind und gegenüber Wettbewerbern, welche den Online-Handel nutzen, nicht mithalten werden kann.

Die Marketingstrategien wie Customer Relationship Management und der Marketing-Mix, aber auch die Managementstrategien wie Kostenführerschaft, Differenzierung und Nische sollen zu einer langfristigen Wettbewerbsfähigkeit beitragen. Laut Stojan soll, bezüglich der Marketingstrategien nach Umsetzung des Marketing-Mix im Rahmen des Rückkopplungsprozesses ein ständiger Abgleich zwischen Soll- und Ist-Zustand überprüft werden. Ziel dessen soll die Realisation und Kontrolle des Unternehmensleitbildes sein.¹⁹ Vor diesem Hintergrund sollten sich die Genossenschaften bewusst machen, dass die Marketing-Instrumente – Produkt-, Preis-, Kommunikations-, Distributions- und Personalpolitik – einer ständigen Kontrolle, Überarbeitung und Anpassung unterliegen, wenn sowohl eine nachhaltige Marktposition gesichert als auch den Wettbewerbern standgehalten werden soll.

¹⁵ Vgl. Ohm, H. Methoden und Probleme der Wirtschaftspolitik, Berlin 1964, S. 285.

¹⁶ Vgl. Statista: B2C-E-Commerce in Deutschland in den Jahren 1999-2014. URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/3979/umfrage/e-commerce-umsatz-in-deutschland-seit-1999/>. (01.05.2016).

¹⁷ Vgl. Kleffmann Group: New Media Tracker: Wie nutzen Landwirte das Internet? URL: <http://www.jtg1995.de/wie-nutzen-landwirte-das-internet/>. (01.05.2016).

¹⁸ Vgl. Schneider, C./ Wittmann, G./Stahl, E./ Weinfurter, S./ Pur, S.: Multikanalvertrieb: ganz klar! Aber wie? Fakten aus dem deutschen (Online-)Handel, 2012. URL: http://www.ecommerce-leitfaden.de/download/studien/Studie_Multikanalvertrieb.pdf. (02.05.2016), S. 7.

¹⁹ Vgl. Stojan, J.: Entwicklung eines Marketingkonzeptes für eine Wohnungsgenossenschaft. Hamburg 2009, S. 62 f.

Da die befragten Geschäftsführer im Mix des strategischen Managements, bestehend aus der Kostenführerschaft, Differenzierung und Nische, eine potenzielle Chance sehen, ist ihnen dennoch bewusst, dass im Alleingang eine reine Kostenführerschaft kaum umzusetzen ist und deshalb Augenmerk auf Differenzierung und Nische gelegt wird. Bestätigung findet diese Annahme durch Schulze.²⁰ Ziel ist es, eine konsequente Vermarktungsstrategie zwischen Kostenführerschaft und Nische zu erzielen²¹, um nachhaltig harte Erfolgsfaktoren wie die strategische Unternehmensausrichtung, Aufbauorganisation und Geschäftsprozesse sowie weiche Erfolgsfaktoren wie Kernkompetenzen, Mitarbeiter- und Personalentwicklung und Unternehmenskultur im Unternehmen zu etablieren.²² Während die Differenzierung beispielsweise ein Aufbau von Marken mit hauptsächlich regionalem Bezug darstellen kann, geht es im Bereich der Nische darum, dass durch eine Spezialitätenkultur Chancen für das strategische Management der Genossenschaft entwickelt werden können.²³ Auch hier sollte eine explizite Ausarbeitung bezüglich der Unternehmensziele stattfinden, um die nachhaltige Marktposition und die Wettbewerbsstellung zu sichern.

Eine weitere Strategie um gegen Wettbewerber standhalten zu können, ist das Bilden von Kooperation oder Fusionen. Die Vorteile einer Kooperation sowie einer Fusion können die Kosteneinsparung und das überregionale Agieren sein. Nachteile sind hauptsächlich der Identitäts- und Vertrauensverlust in der Genossenschaft²⁴. Positive Konsequenzen können für die Bezugs- und Absatzgenossenschaften jedoch Größendegressionseffekte wie die Verbesserung der Lieferbereitschaft sowie das höhere Erfassungsvermögen und die besseren Investitionsmöglichkeiten mit damit verbundenen höheren Umsätzen sein. Dies ermöglicht letztendlich auch günstigere Preise für die Mitglieder aufgrund größerer Bestellmengen. Generell kommt es bei einer Fusion zu einer Bündelung von Kräften, wodurch die Wettbewerbsfähigkeit gestärkt werden kann. Nicht nur mittels Fusionen, sondern auch mit Zusammenschlüssen in Form von Kooperationen oder GmbHs können diese Ziele erreicht werden. Wobei zu beachten ist, dass nach der Studie von Hanisch et al. Fusionen und Beteiligungen eine höhere Planungssicherheit zugewiesen wird als Kooperationen. Gründe dafür sind zum Beispiel Fixkostenreduzierung im Bereich Lagerung und Logistik sowie Synergieeffekte im Bereich der Risikostreuung.²⁵

Abschließend stellt sich die Frage, wie es den Bezugs- und Absatzgenossenschaften möglich ist, eine langfristige und verfestigende Mitgliederbindung und -förderung zu erreichen. Kenzelmann gibt an, dass die emotionale Bindung, in Form von Vertrauen, Zufriedenheit, Einbindung und Engagement die sicherste und stärkste Art der Bindung ist, um die verbleibenden Mitglieder und Kunden an ein Unternehmen zu binden.²⁶ Umgesetzt werden kann dies in einer Genossenschaft zum Beispiel durch die Intensivierung der Genossenschaftstreue und durch die Intensivierung der Loyalität der Mitglieder.²⁷

Die Mitgliederbindung kann zudem durch den zukünftigen Ausbau der Produktqualität, Beratung, Servicedienstleistungen und Mitgliederveranstaltungen erreicht werden. Da es sich jedoch bei den Genossenschaftsmitgliedern um eine freiwillige Bindung handelt, ist im Vergleich zum Mitgliedschaftsverhältnis erwerbswirtschaftlicher Unternehmen zu differenzieren. Es handelt sich um „Als-ob“-Mitglieder, die beispielsweise eine Kundenkarte oder einen -bonus beinhalten.²⁸ Einige der befragten Geschäftsführer haben solche Bindungsstrategien, wie Kundenkarten bereits in ihrer Genossenschaft etabliert. Das Mitglied kann hier die Inanspruchnahme bestimmter Leistungen nutzen oder bekommt durch Bonussysteme einen gewissen finanziellen Vorteil. Es ist jedoch in keinem Merkmal mit einer echten Mitgliedschaft in einer Genossenschaft zu vergleichen. Bei Genossenschaften ist eine enge Kundenbindung dadurch zu erreichen, dass Teilbereiche des Leistungsprogramms eine Stellung als Exklusivpartner einnehmen und intensive Leistungsbeziehungen ermöglichen.

Eine weitere intensivere Möglichkeit der Mitgliederbindung kann die vertragliche Bindung sein. Durch Verträge zwischen Mitgliedern und ihrer Genossenschaft kann die Planungs-, Handlungs-, und Kalkulationssicherheit für beide

²⁰ Vgl. Schulze, B. (Fn. 10), S. 112-115.

²¹ Vgl. Baden-Württembergischer Genossenschaftsverband e. V.: 150 Jahre Baden-Württembergischer Genossenschaftsverband, Sonderband. Filderstadt-Plattenhardt 2013, S. 112.

²² Vgl. Schawel, C./Billing, F.: 7-S-Modell, in: Schawel, C./Billing, F.: Top 100 Management Tools, Wiesbaden 2014, S. 313.

²³ Vgl. Doluschitz, R.: Ländliche Genossenschaften in Baden-Württemberg und Deutschland, in: Laurinkari, J./Schediwy, R./Todev, T. (Hrsg.): Genossenschaften zwischen Theorie und Geschichte, Festschrift für Prof. Johann Brazda zum 60. Geburtstag. Bremen 2014, S. 582.

²⁴ Vgl. Horsthemke, A.: Mitgliederbindung und Kapitalaufbringung im Strukturwandel ländlicher Genossenschaften. Forschungsstelle für Genossenschaftswesen Universität Hohenheim, Bd. 19, Stuttgart 2000, S. 106 f, sowie Heini, C.: Eine Megafusion. Münster 2003, S. 69 f.

²⁵ Vgl. Hanisch, M./Filler, G./Odening, M.: Zur Ableitung von Entwicklungsstrategien für Warengenossenschaften, in: ZfgG, Bd. 58, 2008, S. 35.

²⁶ Vgl. Kenzelmann, K.: Kundenbindung. Berlin 2014, S. 25.

²⁷ Vgl. Alewell, K.: Betriebswirtschaftliche Strukturfragen. Wiesbaden 1967, S. 95.

²⁸ Vgl. Ringle, G.: Mitgliedschaft als strategischer Vorteil der Genossenschaften, in: Verbands-Management, Jg. 29, Ausgabe 2, S. 6.

Seiten verbessert und parallel die Zusammenarbeit gestärkt sowie der Rohstoffbezug garantiert werden.²⁹ Diese kann beispielsweise durch Mitgliedsverträge oder Abnahmevereinbarungen in definierten Mengen in den Genossenschaften angewendet werden.³⁰ Zusätzlich können die Bezugs- und Absatzgenossenschaften Wettbewerbern, welche einen Online-Handel betreiben, durch Qualität und Kundenorientierung in Form von guter Beratung, fundiertem Fachwissen, Zuverlässigkeit, Kompetenz und Vertrauen entgegenreten.

Während Mückner die Forderung stellt, dass nahezu alle Kunden auch Mitglieder sind und umgekehrt,³¹ wird bei der Befragung deutlich, dass diese Forderung in der Praxis schwer realisierbar ist und die Umsetzung zudem stark von den Sparten abhängt. In der Agrarsparte sind die Landwirte zum Großteil auch Mitglieder, da die Bezugs- und Absatzgenossenschaften statt als Kostenführer eher als Qualitätsführer agieren. Hingegen im Raiffeisenmarkt macht es weniger Sinn zwischen Mitgliedern und Kunden zu unterscheiden, da beispielsweise Rabatte auch für Nichtmitglieder zählen können. Ein Einstieg in die Mitgliedschaft kann Kunden von Raiffeisenmärkten durch die Mitgliederbonuskarte aufgezeigt werden, denn die Attraktivität und das Privileg der Mitgliedschaft kann zum einen durch den Exklusivvorteil für Mitglieder, mit angemessener Diskriminierung für Kunden, lohnend sein, zum anderen, besteht durch die Mitgliedschaft ein intensiveres Bindungspotenzial als bei reinen Kundenbeziehungen.³²

5 Schlussfolgerung

Resümierend sind ein ganzheitlich durchdachtes Customer Relationship Management in Form von Marketing- und Managementstrategien sowohl für eine nachhaltige und emotionale Mitgliederbindung, das Direktmarketing sowie die langfristige Ausarbeitung von Vorteilen gegenüber den Konkurrenten unumgänglich. Des Weiteren ist die Differenzierung, zum Beispiel durch Mitgliederveranstaltungen oder Mitgliederbonus zwischen den Mitgliedern und Kunden für die Mitgliederbindung elementar wichtig, da nur so Privilegien und Exklusivvorteile für die Mitglieder geschaffen werden können. Abschließend ist eine Zusammenarbeit mit beispielsweise angrenzenden Bezugs- und Absatzgenossenschaften bedeutsamer, als konkurrierende Aktivitäten. Durch das Bilden von Kooperationen, GmbHs oder anderen Unternehmensmodellen kann gegenüber Wettbewerbern und Konkurrenten größer und breiter aufgetreten werden und so die Wettbewerbsfähigkeit von ländlichen Bezugs- und Absatzgenossenschaften gesichert werden.

Um zu klären, welche Angebote im Bereich des Customer Relationship Managements von landwirtschaftlichen Betriebsleitern tatsächlich in Anspruch genommen werden würden, wäre es sinnvoll, eine Mitgliederbefragung unter den Mitgliedern von Bezugs- und Absatzgenossenschaften durchzuführen, um aus den erhaltenen Ergebnissen konstruktive Handlungsempfehlungen für Bezugs- und Absatzgenossenschaften abzuleiten.

²⁹ Vgl. Hanf, J./Kühl, R.: Raiffeisen-Genossenschaften in einem sich wandelnden Agri-Food Business, in: ZfgG, Bd. 55, 2005, S. 219.

³⁰ Vgl. Kenzelmann, K. (Fn. 26), S. 25 f.

³¹ Vgl. Ringle, G. (Fn. 28), S. 6 f.

³² Vgl. Ringle, G. (Fn. 28), S. 11.

3.3 Future viability of rural purchasing and marketing cooperatives

Status: veröffentlicht
Journal: Tagungsband der 25. Jahrestagung der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie, 18.-19. September 2015, Prag, S. 15
(ISBN 978-80-213-2580-7)
Autoren: Breuning, S., Gindele, N., Lavèn, P. und Doluschitz, R.
Link: <http://ap.pef.czu.cz/books-of-proceedings/>

Mit freundlicher Genehmigung der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie.

Dieser Beitrag ist so oder in ähnlicher Form im Tagungsband der 25. Jahrestagung der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie im Jahr 2015 veröffentlicht.

Future viability of rural purchasing and marketing cooperatives

Senta Breuning, Nicola Gindele, Pamela Lavèn, Reiner Doluschitz

University of Hohenheim, Institute of Farm Management (410), Agricultural Computer Science and Business Management (410c), Schloss, Osthof-Süd, 70593 Stuttgart, Germany
Nicola.Gindele@uni-hohenheim.de

Abstract

Like other companies in the agricultural upstream and downstream value-added segment, rural purchasing and marketing cooperatives are facing major challenges. Just like in agriculture, a distinct structural transformation in rural purchasing and marketing cooperatives has become apparent. This manifests in rural purchasing and marketing cooperatives with the fact that both the number of memberships and the amount of rural purchasing and marketing cooperatives has continuously declined over the past few years. Furthermore, due to the steady growth of agricultural holdings as well as competitors' growth initiatives at this stage and the associated conversion in supply and sales processes within agricultural holdings, the rural purchasing and marketing cooperatives are about to face changes. Farmers are beginning to purchase and market their means of production and goods directly from and to manufacturers and processors themselves. As a result, the agricultural sector gains market power and it is possible that the rural purchasing and marketing cooperatives will increasingly be bypassed; intermediaries may even be eliminated completely. In order to ensure that the rural purchasing and marketing cooperatives have a long term and sustainable market position as well as competitive position, they need to find ways to adapt to these changes.

This study aims to develop strategies that will help the rural purchasing and marketing cooperatives to secure their market position. Within the scope of an exploratory study in the form of guided interviews with experts, general managers of rural purchasing and marketing cooperatives will be asked about the presented topic during the survey period from May to June of 2015. The focal point of the survey will be the relationship towards the remaining members and the consistent implementation of customer relationship management. In this context, improvement of services the cooperatives already offer parallel to their merchandise business could be an option. For example, additional services like consulting and training could be offered. These services are increasingly in demand among agricultural holdings, because the government is progressively reducing its own comparable offers.

JEL CODE

Q10; Q13

3.4 Das Management der Mitgliederbeziehungen in Winzergenossenschaften

Status: veröffentlicht
Journal: Bericht der XVIII Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen
Tagung IGT 2016 in Luzern, 2016, S. 107-116
(ISBN 978-3-033-05782-1)
Autoren: Becerra, F., Gindele, N., Staub, P. und Doluschitz, R.
Verlag: Raiffeisen Schweiz, St. Gallen

Mit freundlicher Genehmigung der Herausgeber.

Dieser Beitrag ist so oder in ähnlicher Form im Bericht der XVIII Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung IGT 2016 in Luzern auf S. 107-116 im Jahr 2016 veröffentlicht.

Das Management der Mitgliederbeziehungen in Winzergenossenschaften

M. Sc. Fabian Becerra, M. Sc. Nicola Gindele, Dr. Patrick Staub, Prof. Dr. Reiner Doluschitz,
Universität Hohenheim, Institut für Landwirtschaftliche Betriebslehre (410c),
Stuttgart, Deutschland, Nicola.Gindele@uni-hohenheim.de

Zusammenfassung: Im deutschen Weinbau findet ein kontinuierlich fortschreitender Strukturwandel statt, der die Winzergenossenschaften vor neue Herausforderungen insbesondere in Bezug auf die Mitgliederbeziehungen stellt. Es zeigt sich, dass es neben einer hohen Traubengeldauszahlung eine Vielzahl an Faktoren gibt, mit denen die Beziehung zwischen Mitgliedern und Genossenschaften gestärkt aber auch verschlechtert werden kann.

Stichworte: Strukturwandel, Mitgliederbeziehung, Winzergenossenschaften

1. Einleitung

Der deutsche Weinbau unterliegt, wie die deutsche Landwirtschaft, einem kontinuierlich fortschreitenden Strukturwandel, der auch die Betriebsstrukturen in den Winzer- und Weingärtnergenossenschaften verändert. Erkennbar ist diese Entwicklung an der Anzahl und der Rebflächenausstattung der Weinbaubetriebe. Seit Beginn der 1980er Jahre hat sich die Zahl der Weinbaubetriebe in Deutschland um fast 50 % von 90.000 Betrieben auf 48.000 Betriebe im Jahr 2009 reduziert. Insbesondere Betriebe mit mehr als fünf Hektar konnten seit den 1980er Jahren ihre Zahl sowie ihren Anteil an der Gesamtrebfläche deutlich erhöhen. Parallel hierzu ist die bestockte Rebfläche, ausgenommen von leichten Schwankungen, bei rund 102.000 ha konstant geblieben. Die durchschnittliche Rebfläche pro Betrieb hat sich in Folge der oben skizzierten Entwicklung innerhalb dieses Zeitraums von 1,05 ha auf 2,13 ha erhöht (BMEL 2015, S. 93).

Neben den Weinbaubetrieben haben sich auch die Winzergenossenschaften mit den Folgen des Strukturwandels auseinander zu setzen. Diese verzeichnen seit Jahrzehnten Rückgänge bei der Anzahl der Mitglieder (Pilz 2014, S. 16f.). Darüber hinaus führen die strukturellen Veränderungen unter den Weinbaubetrieben zu zunehmend heterogenen Mitgliederstrukturen, die verschiedene institutionelle Herausforderungen zur Folge haben (Cook 1995, S. 1153ff.). Während sich früher die Mitglieder aus vielen kleinen Erzeugern zusammensetzten, sind es heutzutage weniger Mitglieder mit größeren Betrieben. Diese treten entsprechend selbstbewusster in der Genossenschaft auf. Da es in vielen Anbaugebieten attraktive Alternativen der Traubenablieferung für die gewachsenen Winzerbetriebe auf dem freien Markt gibt, kommt es auch immer öfter zu Austritten aus den Genossenschaften (Falk 2014, S. 13). Der Verlust der genossenschaftlich bewirtschafteten Rebflächen in den deutschen Anbaugebieten summiert sich in den letzten zwanzig Jahren auf rund 10.000 ha. Die auf diesen Flächen erzeugten Trauben werden an andere Weinerzeuger geliefert und dort verarbeitet. Insbesondere in den Anbaugebieten Württemberg und Pfalz ist die genossenschaftlich bewirtschaftete Rebfläche in den letzten fünf Jahren um jeweils ca. 1.000 ha zurückgegangen (Pilz 2014, S. 16f.).

Aus Sicht der Genossenschaften stellt sich folglich die Frage, wie wachsende Betriebe dauerhaft innerhalb der Genossenschaft gehalten werden können, um weitere Rebflächenverluste zu vermeiden. Vor diesem Hintergrund ist das Ziel dieser Studie zu identifizieren, welche Faktoren Winzerbetriebe an die Winzergenossenschaften binden und welche Faktoren dazu führen, dass Betriebe die Genossenschaft verlassen. Des Weiteren wird der Frage nachgegangen, womit die Winzergenossenschaften ihre Mitglieder langfristig binden können. Im Anschluss hieran werden Empfehlungen gegeben, welche Maßnahmen die Genossenschaften konkret

umsetzen können, um die wachsenden Betriebe und deren Rebflächen in der Genossenschaft zu halten und zu einem möglichst hohen Grad zufrieden zu stellen.

2. Methodik

Zur Klärung dieser Fragestellungen wurde mittels eines standardisierten Gesprächsleitfadens eine qualitative Befragung durchgeführt. Um die individuellen Sichtweisen aller Beteiligten zu der geschilderten Problematik erfassen zu können, wurden drei Expertengruppen befragt. Die Expertengruppen setzten sich zusammen aus Genossenschaftsvertretern von Winzergenossenschaften, Mitgliedswinzern und ehemaligen Genossenschaftswinzern in den Anbaugebieten Baden, Württemberg und Pfalz. Insgesamt wurden 20 Interviews geführt. Zehn Interviews wurden mit Vorständen und Geschäftsführern in Winzergenossenschaften geführt und acht Interviews mit Mitgliedswinzern. Darüber hinaus konnten zwei ehemalige Genossenschaftswinzer interviewt werden, die ihre Beweggründe für den Austritt schilderten und zur Herleitung wesentlicher neuer Erkenntnisse beitrugen. Die Kontaktaufnahme zu weiteren ehemaligen Genossenschaftswinzern gestaltete sich als sehr schwierig, weshalb nicht mehr Experten aus dieser Gruppe befragt werden konnten. Der Leitfaden, der bei den Experteninterviews eingesetzt wurde, gliederte sich in vier Themenblöcke. Im ersten Block wurden Fragen zu den Auswirkungen und Konsequenzen des Strukturwandels gestellt. Die beiden darauffolgenden Teile des Fragebogens beschäftigten sich mit möglichen Bindungs- und Austrittsfaktoren und deren Wirkung auf die Mitgliederbindung. Im letzten Teil des Fragebogens ging es um die Analyse von Möglichkeiten Mitgliedsbetriebe langfristig und nachhaltig an die Winzergenossenschaft zu binden. Da drei unterschiedliche Expertengruppen befragt wurden, wurde für jede Gruppe ein eigener, jedoch in Bezug auf die Kernfragen vergleichbarer Leitfaden konzipiert. Alle Interviews wurden im Rahmen eines persönlichen Gesprächs durchgeführt. Die Auswertung der Ergebnisse erfolgte mittels qualitativer Inhaltsanalyse in Anlehnung an Mayring (2010).

3. Ergebnisse

Das Traubengeld ist der bedeutendste Faktor, der Winzer an die Genossenschaft bindet. Es gilt der generelle Grundsatz: Je höher die Traubengeldauszahlung ausfällt, umso stärker ist die Mitgliederbindung.

Im Rahmen der durchgeführten Interviews kann jedoch festgestellt werden, dass es darüber hinaus noch weitere, nicht monetäre Faktoren gibt, die von großer Bedeutung in Bezug auf die Mitgliederbindung sind. Diese können in die zwei Gruppen der Bindungs- und Austrittsfaktoren eingeteilt werden. Um Mitglieder langfristig innerhalb der Genossenschaft zu halten, sollten daher neben einem attraktiven Traubengeld weitere Maßnahmen zur Mitgliederbindung ergriffen werden, um Bindungsfaktoren zu stärken und Austrittsfaktoren zu schwächen. In Abbildung 1 ist dieser Zusammenhang grafisch dargestellt. Im Folgenden wird nun genauer auf die beiden Gruppen der Bindungs- und Austrittsfaktoren eingegangen.

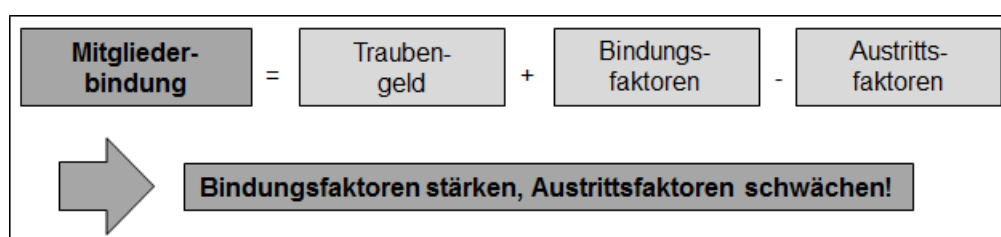


Abbildung 1: Faktoren der Mitgliederbindung (Quelle: Eigene Darstellung)

3.1 Bindungsfaktoren

In Bezug auf die Faktoren, die Mitglieder an Genossenschaften binden, kann festgestellt werden, dass diese grundsätzlich in den Vorteilen und Alleinstellungsmerkmalen, die Winzer- und Weingärtnergenossenschaften gegenüber anderen Vermarktungsformen haben, liegen. Der genossenschaftliche Verbund schafft einen wesentlichen Mehrwert für die Weinwirtschaft und sorgt dafür, dass die Erzeuger von der gesamten Wertschöpfung der Weinerzeugung und -vermarktung profitieren. Die Mitgliedschaft in einer Winzergenossenschaft hat für den Winzer gegenüber anderen Rechtsformen den Vorteil, dass sie nicht zeitlich begrenzt ist und somit ein nachhaltiges Wirtschaften ermöglicht. Es besteht eine langfristige Geschäftsbeziehung zwischen Genossenschaft und Mitglied, die zu höherer Planungssicherheit bei den Mitgliedern führt. Dies äußert sich beispielsweise über die Abnahmegarantie der Winzergenossenschaften für die von den Mitgliedern erzeugten Trauben. Bei der Ablieferung von Trauben bei anderen Aufkäufern auf dem freien Markt, wie Weingüter und Kellereien, ist diese Langfristigkeit nicht beziehungsweise nur in einem vertraglich vereinbarten Rahmen gegeben. Außerdem können bei diesen Aufkäufern nur die am Markt aktuell nachgefragten Lagen und Rebsorten veräußert werden. Die langfristige Planungssicherheit, die sich aus der Zusammenarbeit zwischen der Genossenschaft und dem Traubenerzeuger ergibt, ist besonders für Mitglieder mit einer hohen Investitionstätigkeit und der damit verbundenen Aufnahme von Darlehen von Vorteil. Die periodischen Auszahlungsleistungen der Genossenschaften stellen durch den kontinuierlichen Zahlungsfluss die Grundlage für die Tilgung der Darlehen dar. Betriebe, die am freien Markt agieren, werden wiederum mit größeren Risiken aufgrund von Marktschwankungen konfrontiert. Diesen Risiken sind Genossenschaftswinzer nicht im gleichen Maße ausgesetzt. Preisschwankungen und Tiefpreise, wie diese am Fassweinmarkt auftreten, sind für Genossenschaftswinzer ein geringes Problem. Vor diesem Hintergrund können vor allem junge Betriebsleiter durch die langfristig angelegte Geschäftsbeziehung profitieren und das betriebliche Wachstum ihres Betriebes planen.

Ein weiterer Vorteil einer Genossenschaft ist die Aufgabenteilung, die sich durch die Zusammenarbeit zwischen Genossenschaft und Mitgliedern ergibt. Hierdurch können sich die Mitglieder voll und ganz auf die Traubenproduktion spezialisieren, während die Genossenschaft die Verarbeitung der Trauben und die Vermarktung der Weine übernimmt. Des Weiteren müssen die Genossenschaftswinzer so keine Investitionen in eigene kellerwirtschaftliche Anlagen tätigen. Die Investition in Kellertechnik ist im genossenschaftlichen Verbund, aufgrund der realisierbaren Größeneffekte, sehr viel kosteneffizienter.

Zudem haben die Mitglieder die Möglichkeit, aktiv an den unternehmerischen Entscheidungsprozessen der Genossenschaft mitzuwirken. Dies kann zum einen durch das Stimmrecht, aber auch durch die Mitarbeit in der Selbstverwaltung erfolgen. Neben dem Vorstand und Aufsichtsrat gibt es in einigen Genossenschaften weitere Möglichkeiten wie beispielsweise Beiräte, Fachausschüsse oder Arbeitskreise, in denen sich die Mitglieder einbringen und somit auch mitbestimmen können. Traubenaufkäufer auf dem freien Markt bieten meist keine Möglichkeit zur Mitbestimmung. Die Mitbestimmung kann von Seiten der Haupterwerbsbetriebe auch als Chance gesehen werden, um Kritik sowie Verbesserungsvorschläge einzubringen. Außerdem fließt innerhalb der Gremien mehr Information als in der Generalversammlung. Insgesamt kann die Mitbestimmung als ein strategischer Faktor für Haupterwerbsbetriebe gesehen werden, da sie Ideen besser einbringen und Informationen früher mitbekommen können. Nach Aussage eines Experten macht die Tatsache, dass in vielen Gremien Haupterwerbswinzer vertreten sind, die Genossenschaft zudem zukunftsfähiger. Auch die Tradition, die im Rahmen des genossenschaftlichen Weinbaus gelebt wird, ist für viele Mitgliedsbetriebe ein nicht unwesentlicher Bindungsfaktor. Die Zugehörigkeit zur Genossenschaft ist Teil eines lebendigen

Dorflebens. Zum Teil hindert daher der soziale Druck Winzer am Austritt aus der Genossenschaft.

3.2 Austrittsfaktoren

Ein wesentlicher Austrittsfaktor stellt das Vorhandensein alternativer Traubenaufkäufer dar. Je nachdem, ob am jeweiligen Standort alternative Traubenaufkäufer ansässig sind, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass Mitglieder von der Genossenschaft abwandern. Laut der Aussage mehrerer befragter Genossenschaftsvertreter spielt hierbei insbesondere die einmalige und zeitnahe Auszahlung der traubenaufkaufenden Betriebe eine große Rolle. Während die Genossenschaften Abschlagszahlungen leisten und das Mitglied mehrere Jahre auf die vollständige Auszahlung warten muss, wird von den traubenaufkaufenden Betrieben auf dem freien Markt das Geld sofort (am Martini) oder zumindest zeitnah ausgezahlt. Insbesondere junge Betriebsleiter sowie neu gegründete Betriebe, die in einem hohen Maß weitere Flächen pachten oder zukaufen und größere Investitionen tätigen wollen, bevorzugen die einmalige Auszahlung. Ein weiterer Punkt, der vielfach zum Austritt führt, sind die höheren Traubenpreise. Die alternativen Traubenaufkäufer bezahlen zuweilen einen höheren Preis für bestimmte Rebsorten und Lagen als die Genossenschaft/en. Hierbei ist jedoch zu bedenken, dass nicht alle Mitglieder, die aus der Genossenschaft austreten wollen, bei den alternativen Traubenaufkäufern ihre Trauben absetzen können, da die Aufnahmekapazitäten begrenzt sind. Insbesondere die renommierten Weingüter agieren zunehmend stärker auf dem Traubenmarkt, da deren Weine immer stärker nachgefragt werden und diese die dafür notwendigen Trauben nicht selbst anbauen können. Dementsprechend ist die Auszahlungsleistung bei diesen Betrieben hoch. Auf der anderen Seite müssen die Winzer aber auch entsprechende Anforderungen in Bezug auf die Qualität etc. erfüllen, um überhaupt dort abliefern zu können. Neben dem Preis und der einmaligen Auszahlung kann das Image der renommierten Weingüter für manch einen Winzer ein zusätzlicher Anreiz sein dort abzuliefern. Der Winzer, der seine Trauben dort abliefern, erhofft sich vom positiven Image des Weingutes zu profitieren. Ein solches Image kann eine Genossenschaft aufgrund ihrer teilweise sehr heterogenen Struktur, die es erschwert ein spezielles Marketingkonzept zu verfolgen, nur bedingt bieten.

Nach Aussage mehrerer Experten umgehen einige Mitgliedswinzer die in der Satzung der Genossenschaft festgehaltene Vollablieferungspflicht, um von höheren Preisen außerhalb der Genossenschaft zu profitieren. Konkret wird die Vollablieferungspflicht dadurch umgangen, indem Flächen an Familienangehörige, die nicht in der Genossenschaft Mitglied sind, verpachtet werden. Der Ertrag der restlichen Rebfläche, der für die Vermarktung am freien Markt uninteressant ist, wird weiterhin an die Genossenschaft geliefert. Aus Sicht der Mitglieder ist dieses Vorgehen vorteilhaft, da sie ein höheres Traubengeld erwirtschaften. Für die Genossenschaften ist dies jedoch nachteilig, da dadurch gewisse Marktsegmente nicht bedient werden können.

Langfristig sinkende Traubengelder können zudem einen weiteren Austrittsgrund darstellen, denn die Mitgliedschaft in einer Genossenschaft muss sich auch monetär für ein Mitglied lohnen. Die Auszahlungsleistung auf einem guten Niveau zu halten, sollte aufgrund des Förderzwecks einer Genossenschaft, der nach § 1 GenG darin besteht, den Erwerb und die Wirtschaften der Mitglieder zu fördern, zwingend verfolgt werden. Mit zunehmender Betriebsgröße und Professionalität sind die Mitgliedswinzer auch stärker gewinnorientiert als dies beispielsweise bei Nebenerwerbsbetrieben der Fall ist.

Neben den monetären Faktoren können noch weitere Gründe genannt werden, weshalb Mitglieder die Genossenschaft verlassen. Vor allem emotionale Gründe, beispielsweise wie stark sich ein Mitglied mit dem Genossenschaftsbetrieb und seinen Produkten identifizieren kann, kommen in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle zu. Des Weiteren ist es möglich, dass

Konflikte innerhalb der Genossenschaft zu einem Austritt führen. Dies können Konflikte zwischen dem Mitglied und der Verwaltung sein. Aber auch generelle Konflikte und Streitigkeiten in der Genossenschaft wirken sich negativ auf die Mitgliederbindung aus, selbst wenn das jeweilige Mitglied nicht direkt davon betroffen ist.

Der Wunsch, selbst erzeugte Weine unter dem eigenen Namen zu vermarkten, ist ein weiterer Grund, weshalb Mitglieder ihre Genossenschaft verlassen. Dieses Motiv ist vorwiegend bei der Gruppe der Jungwinzer gegeben, die gut ausgebildet sind, sich selbst verwirklichen und ihren eigenen Wein vermarkten wollen. Nach Meinung einiger Experten kommt die Vermittlung der genossenschaftlichen Idee und Gedanke in den Lehrinhalten an vielen Berufs- und Weinbau-schulen zu kurz. Der ökonomische Erfolg spielt bei der Selbstvermarktung zunächst nicht die zentrale Rolle. Der Schritt in die Selbstvermarktung wird jedoch nicht immer schlagartig vollzo-gen, da die Risiken einer vollständigen eigenen Verarbeitung und Vermarktung sehr hoch sind. Daher verbleiben solche Mitglieder zunächst weiter in ihrer Genossenschaft, verarbeiten und vermarkten jedoch Trauben von Teilflächen selbst. Falls das Geschäft der eigenen Verarbeitung und Vermarktung erfolgreich ist, wird zunehmend mehr Fläche aus der Genossenschaft genom-men, bis letztendlich das Mitglied gänzlich austritt.

Als letzter der im Rahmen der Leitfadeninterviews diskutierten Faktoren, die zum Austritt von Mitgliedern aus der Genossenschaft führen, kann eine mangelnde Identifikation mit der Ge-nossenschaft genannt werden. Eine Ursache hierfür kann eine zunehmende Entfremdung der Mitglieder mit der Genossenschaft beispielsweise aufgrund einer Fusion sein. Die Traditionen, die sich in Genossenschaften über einen längeren Zeitraum etabliert haben, können in größeren Zusammenschlüssen nicht mehr gelebt werden. Zudem verändern sich im Zuge einer Fusion häufig die Ansprechpartner in den Genossenschaften und die Anonymität unter den Mitgliedern nimmt in größeren Betriebseinheiten zu. Der Grad an Identifikation kann aber auch dann sinken, wenn sich die Mitglieder nicht mehr mit dem verkauften Produkt identifizieren. Die durchge-führten Interviews haben gezeigt, dass das Produktimage nicht lediglich für die Kommunikation in Richtung Markt bzw. Kunden von Bedeutung ist, sondern auch nach innen, in Richtung der Mitglieder. Ein gutes Produktimage unterstützt daher unter anderem auch die Identifikation der Mitglieder mit der Genossenschaft.

4. Handlungsempfehlungen

Anhand der Ergebnisse lassen sich grundsätzlich die drei folgenden Handlungsfelder zur Be-influssung der Mitgliederbindung in Winzergenossenschaften ableiten (siehe Abbildung 2):

- Die **wirtschaftliche Ebene**, innerhalb derer eine möglichst hohe Traubengeldausszahlung verfolgt wird.
- Die **strategisch-organisatorische Ebene**, bei der es um die inhaltliche Ausgestaltung der Geschäftsbeziehungen geht.
- Die **soziale Ebene**, innerhalb derer es um die weichen Faktoren geht, die die Beziehung zwischen Genossenschaft und Mitgliedsbetrieb beeinflussen.

Innerhalb der **strategisch-organisatorischen Handlungsebene** müssen die Winzer- und Weingärtnergenossenschaften sich strategisch so aufstellen, dass eine mengenmäßige Abhängig-keit von einzelnen Erzeugern vermieden wird. Vor dem Hintergrund des eingangs beschriebenen Flächenwachstums einzelner Mitgliedsbetriebe, ist es notwendig, dass auch die Genossenschaf-ten rechtzeitig wachsen. Dadurch kann vermieden werden, dass wenige Mitgliedsbetriebe die Geschicke der Genossenschaft zu stark dominieren und parallel dazu eine mengenmäßige Ab-hängigkeit der Genossenschaften von diesen Betrieben entsteht. Das Größenwachstum der Ge-nossenschaften kann durch Zusammenschluss mehrerer Genossenschaften realisiert werden –

beispielsweise durch Kooperationen zwischen Genossenschaften bzw. deren Fusion. Nach Hanisch et al. sind Fusionen und Beteiligungen aufgrund einer höheren Planungssicherheit in Bezug auf die Strategieentwicklung vorteilhafter als Kooperationen und Absprachen zwischen Genossenschaften (Hanisch et al. 2008, S. 35).

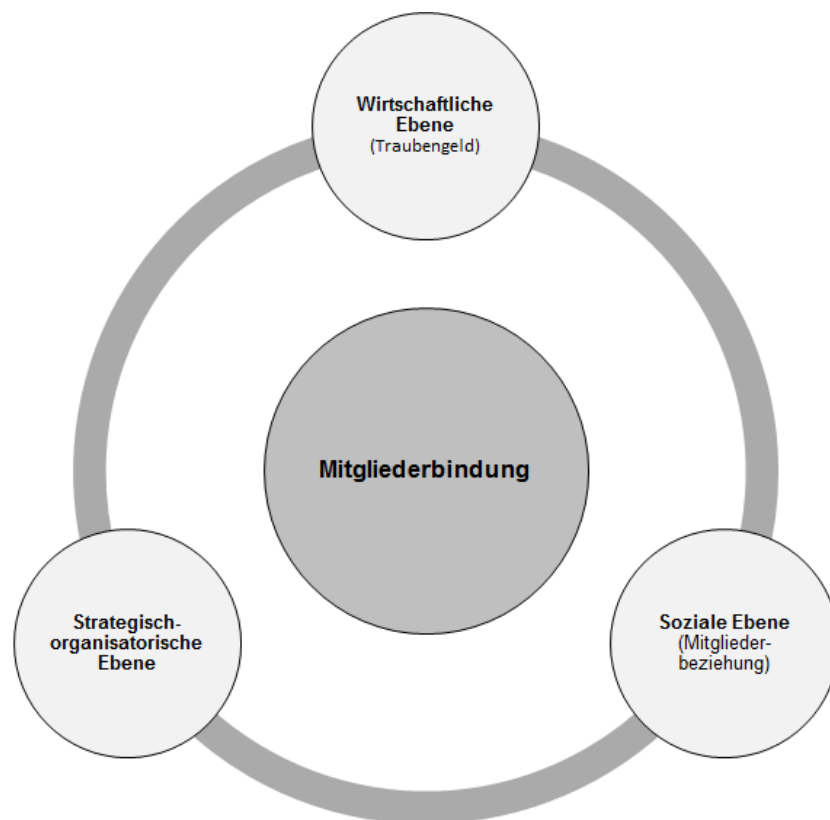


Abbildung 2: Handlungsfelder zur Stärkung der Mitgliederbindung (Quelle: Eigene Darstellung)

Aufgrund des Wachstums der Mitgliedsbetriebe müssen sich die Winzer- und Weingärtnergenossenschaften stärker auf die Bedürfnisse und Anforderungen von Großbetrieben einstellen. Für die Geschäftsführung der Genossenschaft bedeutet dies, dass diese genau wissen muss, welche Themen in Bezug auf die Mitgliederbeziehung von Bedeutung sind. Denkbar ist beispielsweise, dass die Erntelogistik für bestimmte Mitglieder überdacht wird, um eine reibungslose Traubenerfassung zu ermöglichen. Darüber hinaus werden Großbetriebe auch deutlichere Forderungen bezüglich einer Mitsprache in der Genossenschaft stellen und sollten deshalb auch stärker in die genossenschaftliche Selbstverwaltung mit einbezogen werden. Weiterhin sollten die Winzer- und Weingärtnergenossenschaften prüfen, inwiefern es sinnvoll ist in der Satzung ein Mehrstimmrecht zu verankern, um Großbetrieben ein stärkeres Gewicht bei Entscheidungen einzuräumen. Dieses könnte sich proportional an der Rebfläche orientieren. Das Genossenschaftsgesetz lässt bis zu drei Stimmen je Mitglied zu (vgl. § 43 Abs. 3 GenG).

In den Interviews wurde von einzelnen Winzern angesprochen, dass unter bestimmten betrieblichen Umständen der Eintritt in die Genossenschaft beziehungsweise das Zeichnen zusätzlicher Anteile, nur schwer möglich ist. Grund hierfür ist, dass die Finanzierung der Geschäftsanteile eine nicht darstellbare Herausforderung ist. Vor allem Jungwinzer, die einen Betrieb von ihren Eltern übernommen haben, stehen vor dem Problem einer finanziellen Mehrfachbelastung: Weichende Erben müssen ausbezahlt werden und gleichzeitig stehen wesentliche Investitionen

in die Erweiterung des Betriebes, die Erneuerung von Rebanlagen und die Anschaffung von Maschinen an. Um für junge, beitrittswillige Winzer attraktiv zu sein, müssen die Winzer- und Weingärtnergenossenschaften Finanzierungsmodelle schaffen, um dynamisch wachsenden Betrieben die Mitgliedschaft zu ermöglichen.

Nicht zuletzt ist den Winzer- und Weingärtnergenossenschaften zu empfehlen, die satzungsgemäße Anlieferungspflicht strikt einzuhalten. Die Befragungen haben gezeigt, dass einzelne Mitglieder gegenüber ihren Genossenschaften eine Entbindung von der Anlieferungspflicht fordern, insbesondere dann, wenn alternative Traubenaufkäufer, wie Weingüter oder Kellereien, höhere Auszahlungspreise bieten. Wenn diesem Wunsch entsprochen wird, dann besteht die Gefahr, dass auch andere Mitglieder die gleichen Privilegien einfordern. Es kann dadurch zu einer schleichenden Erosion der genossenschaftlichen Rebfläche kommen, die den Zusammenhalt der gesamten Genossenschaft schwächt. Um die Zusammenarbeit zwischen Winzern und Genossenschaft zu verbessern, kann auch eine Intensivierung der bereits bestehenden vertraglichen Bindung zwischen den Mitgliedern und der Genossenschaft sinnvoll sein. Durch vertraglich festgelegte Produktionsbedingungen, Sortenvorauswahl, Qualitätskriterien und Mengen kann leichter eine feste Marktposition mit einer speziellen Qualitätsstrategien aufgebaut werden, was sich wiederum positiv auf die Auszahlungspreise auswirkt (Hanf und Kühl 2005, S. 219).

Im Bereich der **sozialen Handlungsebene** ergeben sich im Besonderen Empfehlungen zur Optimierung der Mitgliederbeziehungen. Die befragten Winzer haben Konflikte innerhalb der Genossenschaft als einen wichtigen Grund genannt, der die Bindung an die Genossenschaft schwächt. Daher ist in der Praxis darauf zu achten, dass Konflikte möglichst schnell erkannt und gelöst werden. Selbstverständlich ist eine Genossenschaft ohne Konflikte schwer vorstellbar, da die demokratischen Entscheidungsprozesse der Gesellschaftsform auf einer offenen und sachlichen Argumentations- und Streitkultur basieren. Es muss aber dennoch darauf geachtet werden, dass aus sachlichen Auseinandersetzungen keine persönlichen Konflikte entstehen, die das Miteinander innerhalb der Genossenschaft gefährden. Dies ist nur möglich, wenn ein reflektierter Umgang gewahrt wird.

Die Identifikation der Mitglieder mit der Genossenschaft sollte durch gezielte Kommunikations- und Informationsmaßnahmen gestärkt werden, da insbesondere nach Fusionen die Gefahr der Entfremdung der Mitglieder innerhalb der Genossenschaft besteht. Durch die Zunahme der Unternehmensgröße kommt es zu einer steigenden Anonymität unter den Mitgliedern. Deshalb besteht die Notwendigkeit, den Korpsgeist bzw. das Wir-Gefühl zu stärken, denn eine starke Identifikation mit der Genossenschaft erhöht auch die emotionale Bindung an die Genossenschaft. Wie wichtig die Kommunikation mit den Mitgliedern zur Verbesserung der Identifikation mit der Genossenschaft im Kontext von Fusionen ist, zeigen auch die Ergebnisse der Studie von von Lutz et al. (2014), die die Rolle der Mitglieder bei der Umsetzung von Fusionen von Obstgenossenschaften in Südtirol analysiert haben (von Lutz et al. 2014, S. 292).

Die Jungwinzer bzw. Betriebsnachfolger sind die Zukunft der Winzer- und Weingärtnergenossenschaften. Denn die Jungwinzer von heute stellen die zukünftigen Entscheidungsträger der Genossenschaft dar. Die Betriebsnachfolge in den Mitgliedsbetrieben ist daher für den Fortbestand der Genossenschaften von ebenso großer Bedeutung wie für die Mitgliedsbetriebe selbst. Um die Jungwinzer auf die Übernahme von Ämtern in den Genossenschaften vorzubereiten, werden bereits verschiedene Maßnahmen ergriffen. Einige Genossenschaften bündeln beispielsweise die Aktivitäten ihres Nachwuchses in speziellen Jungwinzervereinigungen, die eigene Weine ausbauen und vermarkten. Andere haben Jungwinzerbeiräte gegründet, um den Nachwuchs in die Entscheidungsprozesse der Genossenschaft stärker einzubeziehen. Weitere Beispiele sind Jungwinzerinnen- und Jungwinzergruppen, die als Repräsentanten der Genossenschaft auftreten und gezielt bei anderen jungen Menschen das Interesse für Wein wecken und Weinkenntnisse vermitteln (Schmitt 2015, S. 133). Die genannten Maßnahmen sollten beibehalten und wenn möglich noch weiter ausgebaut werden.

Nicht zuletzt muss die Mitgliederkommunikation fortlaufend gepflegt werden, um hierdurch die Bindung der Mitglieder an die Genossenschaft zu stärken. Unter Mitgliederkommunikation ist in diesem Zusammenhang ein zweiseitiger Prozess zu verstehen. Das Mitglied muss von der Genossenschaft mit wesentlichen Informationen versorgt werden. Gleichzeitig muss dem Mitglied aber auch die Möglichkeit geboten werden mit der Genossenschaft zu kommunizieren. Generell ist bei der Verbesserung der Mitgliederbindung sowie beim Aufbau einer passenden Mitgliederpolitik und -kommunikation eine Orientierung an den fünf von Cook (1995) aufgestellten Problemfeldern, dem Free-Rider, Horizon, Portfolio, Control und Influence-Cost Problem hilfreich (Cook 1995, S. 1156f.). Nach Cook (1995) entstehen diese fünf Problemkreise aus der Doppelrolle der Mitglieder als Träger und Leistungsbezieher der Genossenschaft sowie aufgrund eines fehlenden Marktes für Genossenschaftsanteile und führen zu einer gewissen Risikoaversion und einer eher auf kurzfristige Ziele ausgerichteten Unternehmensführung (Cook 1995, S. 1156f.). Zur Vermeidung der Problemkreise sollten die Genossenschaften kontinuierlich Informationen über anstehende Investitionen, aus denen erst langfristig gesehen weiteres Förderpotenzial für die Mitglieder entsteht, weitergeben, um Konflikte zwischen jungen und alten Mitgliedern möglichst gering zu halten. Ebenfalls notwendig sind wiederkehrende Aufforderungen an die Mitglieder sich in die Genossenschaft einzubringen und zu engagieren. Dies ist besonders für große und wachsende Genossenschaften wichtig, da hier durch die steigende Anonymität Mitglieder häufig das Interesse verlieren, Verantwortung und Aufgaben für die Genossenschaft zu übernehmen (Cook 1995, S. 1156f.).

In Bezug auf die **wirtschaftliche Ebene** ist zunächst einmal festzuhalten, dass die bestehenden konstanten Auszahlungssysteme ein Alleinstellungsmerkmal der Genossenschaften darstellt, welches den Mitgliedern viel Sicherheit bietet. Das Auszahlungssystem ermöglicht ernteschwache oder problematische Jahre auszugleichen. Zudem gehen die gesamten Überschüsse der Winzergenossenschaften an die Mitglieder. Die Betriebe gewinnen durch dieses System an Planungssicherheit und können kontinuierlich wachsen. Trotz dieser Vorteile ist dennoch darauf zu achten, dass angemessen hohe Auszahlungspreise angestrebt werden, da die Höhe des Traubengeldes einen wichtigen Faktor in Bezug auf die Mitgliederbindung darstellt. Dies ist ein nachvollziehbarer Grund, da besonders Haupterwerbsbetriebe, um ihren Lebensunterhalt zu bestreiten, auf ihr Einkommen aus dem Weinbau angewiesen sind. Als Basis für einen guten Auszahlungspreis ist eine marktorientierte Managementstrategie der Winzer- und Weingärtnergenossenschaft notwendig. Hierbei ist drauf zu achten, dass die Marktorientierung bereits im Weinberg beginnt. Die Winzergenossenschaften müssen gegenüber ihren Mitgliedern kommunizieren, welche Rebsorten und Qualitäten vom Markt nachgefragt werden. Einzelne Genossenschaften fördern dies beispielsweise durch Zuschüsse für die Anpflanzung nachgefragter Rebsorten und durch Listen mit empfohlenen Rebsorten. Parallel zur Auswahl der Rebsorte ist auch eine zielgerichtete qualitätsorientierte Produktion unabdingbar. Einige Genossenschaften zahlen ihren Winzern höhere Traubengelder für den Mehraufwand, den diese bei der Erzeugung von Trauben für die Herstellung von Premiumweinen haben (Schmitt 2015, S. 127). Diese Möglichkeit ist für einige Mitglieder eine attraktive Option, um die Auszahlung zu erhöhen. Die Genossenschaft profitiert von der Erzeugung der Premiumprodukte, die am Markt abgesetzt werden kann und gibt den erzielten Mehrerlös an den Winzer weiter.

5. Fazit

Durch den Strukturwandel wird die Bedeutung der Haupterwerbsbetriebe im deutschen Weinbau weiter steigen. Daher sollten Genossenschaften ihre betrieblichen Strukturen und Leistungen stärker hierauf abstimmen. Die Genossenschaften sollten versuchen, ähnliche Traubengelder wie ihre Konkurrenten ausbezahlen, um Abwanderungstendenzen entgegenzuwirken. Die durchgeführte Studie hat aber auch gezeigt, dass Mitgliederbindung in Winzer- und Weingärtnergenossenschaften mehr als eine möglichst hohe Traubengeldauszahlung ist. Eine Vielzahl an Faktoren kann die Bindung an die Genossenschaft sowohl stärken als auch zum Austritt der Mitglieder führen. Der Praxis stehen verschiedene Handlungsfelder zur Stärkung der Mitgliederbindung offen. Hierzu zählen zum einen strategisch-organisatorische Maßnahmen, aber auch Maßnahmen aus dem sozialen und wirtschaftlichen Bereich. Darüber hinaus ist es notwendig die emotionale Beziehung der Mitglieder zur Genossenschaft durch eine gezielte Mitgliederpolitik zu stärken. Welche Maßnahmen für einzelne Genossenschaften sinnvoll sind, muss individuell in Abhängigkeit der vorliegenden Situation der Genossenschaft entschieden werden. Bei der Gestaltung der Mitgliederbeziehungen wird außerdem immer eine fortlaufende Anpassung notwendig sein, um der Dynamik des Strukturwandels und den aktuellen Bedürfnissen der Mitgliedsbetriebe gerecht zu werden.

6. References

- Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) (Hrsg.) (2015), Ertragslage Garten und Weinbau 2015, Bonn, 2015
- Cook, M. L. (1995), The Future of U.S. Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach, *American Journal of Agricultural Economics*, Vol. 77 (5), S. 1153-1159, 1995
- Falk, M. (2014), Risiko Strukturwandel, *Genograph* 3, S. 12-13, 2014
- Genossenschaftsgesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 16. Oktober 2006 (BGBl. I S. 2230), das durch Artikel 7 des Gesetzes vom 31. März 2016 (BGBl. I S. 518) geändert worden ist
- Hanf, J., Kühl, R. (2005), Raiffeisen-Genossenschaften in einem sich wandelnden Agri-Food Business – noch eine Zukunft?, *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen* 55, S. 210-223, 2005
- Hanisch, M., Filler, G., Odening, M. (2008), Zur Ableitung von Entwicklungsstrategien für Warengenossenschaften, *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen* 58 (1), S. 24-39, 2008
- Mayring, P. (2010), *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*, Beltz Verlag, Weinheim und Basel, 2010
- Pilz, H. (2014), Winzergenossenschaften. Die Bedeutung der Genossenschaften auf dem deutschen Weinmarkt und ihre Entwicklung, *Weinwirtschaft* 14, S. 16-17, 2014
- Schmitt, F. (2015), Die Wettbewerbssituation von Winzergenossenschaften am Beispiel der Bergsträsser Winzer eG, *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen* 65 (2), S. 121-134, 2015
- von Lutz, H., Gindele, N., Doluschitz, R. (2014), Die Rolle der Mitglieder bei der Umsetzung von Fusionen – Analyse am Beispiel von Obstgenossenschaften in Südtirol. In: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen* 64 (4), S. 279-292, 2014

3.5 Landwirtschaftlicher Strukturwandel und veränderte Lieferanten- und Kundenbedürfnisse aus der Sicht von Bezugs- und Absatzgenossenschaften

Status: veröffentlicht

Journal: Neue Kölner Genossenschaftswissenschaft, Band 10, 2013, S. 111-126.
(ISBN 978-3-643-12500-2)

Autoren: Gindele, N. und Doluschitz, R.

Verlag: LIT Verlag, Berlin

Mit freundlicher Genehmigung der Herausgeber.

Dieser Beitrag ist so oder in ähnlicher Form in der Neuen Kölner Genossenschaftswissenschaft, Band 10, auf S. 111-126 im Jahr 2013 veröffentlicht.

Landwirtschaftlicher Strukturwandel und veränderte Lieferanten- und Kundenbedürfnisse aus der Sicht von Bezugs- und Absatzgenossenschaften

*Nicola Gindele und Reiner Doluschitz**

Zusammenfassung

Die Ergebnisse der Landwirtschaftszählung 2010 zeigen, dass der Strukturwandel in der Landwirtschaft stetig voranschreitet. Insgesamt verändern sich die Rahmenbedingungen der Landwirtschaft sowie der ihr vor- und nachgelagerten Bereiche kontinuierlich. Bezogen auf die Bezugs- und Absatzgenossenschaften führt der Strukturwandel einerseits dazu, dass in Zukunft mit weiter sinkenden Mitgliederzahlen zu rechnen ist. Zum anderen ändern sich die Anforderungsprofile von Lieferanten und Kunden und auch die durch größere Umschlagsmengen verbundenen Risiken. Um als ländliche Genossenschaft weiterhin erfolgreich und nachhaltig im Wettbewerb bestehen zu können, ist es daher wichtig, das Verhältnis mit den verbleibenden Mitgliedern zu stärken. Ein denkbarer Anknüpfungspunkt in diesem Zusammenhang könnten der Ausbau und die Verbesserung der Dienstleistungen sein, die die Genossenschaften bereits anbieten.

* M. Sc. *Nicola Gindele*, wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen, Universität Hohenheim, Stuttgart. E-Mail: Nicola.Gindele@uni-hohenheim.de.
Prof. Dr. *Reiner Doluschitz*, Leiter der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen, Universität Hohenheim, Stuttgart.

Landwirtschaftlicher Strukturwandel und veränderte Lieferanten- und Kundenbedürfnisse aus der Sicht von Bezugs- und Absatzgenossenschaften

1. Einleitung

Die Strukturen der landwirtschaftlichen Betriebe ändern sich kontinuierlich. Dies spiegeln auch die aktuellen Zahlen der Landwirtschaftszählung 2010 wieder. Für viele landwirtschaftliche Betriebe ist es hierbei nicht leicht mit den Veränderungen, die der Strukturwandel mit sich bringt, zurechtzukommen. Allein durch das weitere Wachstum der Betriebe werden immer mehr zusätzliche Anforderungen an die Betriebsleiter gestellt. Zusätzlich zum Strukturwandel steht eine erneute Reform der Europäischen Agrarpolitik bevor, was ebenfalls zu einer Modifikation der Rahmenbedingungen führt. Auch die Agrarmärkte haben sich in den letzten Jahren aus unterschiedlichen Gründen gewandelt und sind wesentlich deutlicheren Schwankungen unterworfen. Insgesamt verändern sich die Rahmenbedingungen der Landwirtschaft, sowie der ihr vor- und nachgelagerten Bereiche, kontinuierlich.

Auch die Bezugs- und Absatzgenossenschaften (BAG) müssen sich den veränderten Rahmenbedingungen stellen, da in Zukunft mit weiter sinkenden Mitgliederzahlen zu rechnen ist und sich außerdem die Anforderungsprofile von Lieferanten und Kunden dahingehend wandeln, dass eine kompetente, professionelle Betreuung verlangt wird. Für weiteres erfolgreiches Bestehen der ländlichen Genossenschaften ist es mit Blick auf nachhaltigen Erfolg aus diesem Grund wichtig, das Verhältnis zu den verbleibenden Mitgliedern zu stärken.

Ein denkbarer Anknüpfungspunkt in diesem Zusammenhang könnte der Ausbau und die Verbesserung der Dienstleistungen sein, die die Genossenschaften bereits anbieten. Bezogen auf die bestehenden Angebote der Genossenschaften ist daher zu klären:

- Inwieweit können die Bezugs- und Absatzgenossenschaften mit gezielten Dienstleistungsangeboten auf die veränderten Bedürfnisse der Landwirte eingehen?
- Wie zufrieden sind die landwirtschaftlichen Unternehmer mit den bereits bestehenden Angeboten?
- In welchen Bereichen wünschen sie sich Verbesserungen, Erweiterungen oder innovative Elemente?
- Kann durch eine Ausweitung bzw. Verbesserung der Angebote die Kundenbindung gestärkt werden?

Im Folgenden wird zuerst der Strukturwandel in der deutschen Landwirtschaft und in den Bezugs- und Absatzgenossenschaften beschrieben. Daran anschließend wird auf die zukünftigen

strukturellen Entwicklungen in der Landwirtschaft eingegangen und deren Auswirkungen auf die Genossenschaften werden aufgezeigt.

2. Strukturwandel in der Landwirtschaft

Die Ergebnisse der Landwirtschaftszählung 2010 zeigen, dass der Strukturwandel in der Landwirtschaft stetig fortschreitet. In allen Mitgliedsstaaten der Europäischen Union (EU) mit Ausnahme von Malta und Schweden ist die Anzahl der landwirtschaftlichen Betriebe rückläufig. Die landwirtschaftlich genutzte Fläche hat sich hingegen nur leicht um 1 % auf 159,9 Millionen Hektar (ha) reduziert. Deutschland hat im Vergleich mit den anderen EU-Mitgliedsstaaten nach Spanien und Frankreich mit 10,6 % den drittgrößten Anteil an der landwirtschaftlich genutzten Fläche. Bei der Anzahl der Betriebe liegt Deutschland im Vergleich an 10. Stelle nach Rumänien, Italien, Polen, Spanien, Griechenland, Ungarn, Frankreich, Bulgarien und Portugal⁵².

Bezogen auf Deutschland ist die Anzahl landwirtschaftlicher Betriebe seit 2007 um 22.500 Betriebe auf 299.100 in 2010 gesunken. Im Vergleich hierzu gab es 1999 noch 471.960 landwirtschaftliche Betriebe in Deutschland. Die landwirtschaftlich genutzte Fläche (LF) reduzierte sich von 16,9 Mio. ha in 2007 bzw. 17,2 Mio. ha in 1999 auf 16,7 Mio. ha in 2010. Die durchschnittliche Flächenausstattung pro Betrieb stieg somit von 1999 bis 2010 von 47,6 ha auf 61,3 ha an (vgl. *Tabelle I*). Bis 1999 ging vor allem die Anzahl der Betriebe mit einer Flächenausstattung von bis zu 50 ha zurück. Bei den Betrieben mit größerer Flächenausstattung war in der Vergangenheit noch eine Steigerung zu verzeichnen. Inzwischen ist jedoch auch die Zahl der Betriebe, die über eine Flächenausstattung von 50 bis 75 ha verfügen, rückläufig. Nach der Landwirtschaftszählung in 2010 ist inzwischen sogar ein Rückgang bei den Betrieben mit einer Flächenausstattung von 75 bis 100 ha zu verzeichnen. Aktuell ist somit nur noch ein Wachstum bei Betrieben, die über eine Flächenausstattung von 100 ha und mehr verfügen, gegeben. Demnach liegt die Wachstumsschwelle der landwirtschaftlichen Betriebe in Deutschland derzeit bei 100 ha⁵³.

⁵² Vgl. Eurostat, (2011)

⁵³ Vgl. BMELV (2012), S. 36

	Einheit	1995	1999	2001	2003	2005	2007	2010
Betriebe	Anzahl	587.744	471.960	448.936	420.697	396.561	374.514	299.134
LF	Mio. ha	17,25	17,15	17,10	17,01	17,02	16,95	16,70
Ø LF pro Betrieb¹	ha	42,8	47,6	50,0	52,7	55,5	58,0	61,3

Tabelle I: *Anzahl landwirtschaftlicher Betriebe und landwirtschaftliche Fläche (LF) im Zeitablauf. Quelle: Eigene Darstellung nach BMELV (2012)* ¹Durchschnittsgröße je Betrieb ab 5ha LF

In Deutschland befand sich der größere Teil der LF, etwa 60%, im Jahr 2010 nicht im Eigentum der bewirtschaftenden Landwirte. Seit 2007 erhöhte sich der Anteil der Eigentumsflächen lediglich um 2 % auf etwa 40 % in 2010. Gründe für den Anstieg sind neben der langfristigen Sicherung des Betriebes auch der vermehrte Verkauf von LF durch die öffentliche Hand. Die Eigentumsstrukturen variieren jedoch je nach Bundesland sehr stark. Festzustellen ist, dass die landwirtschaftlichen Betriebe aus den neuen Bundesländern hauptsächlich auf Pachtflächen wirtschaften, während Betriebe im früheren Bundesgebiet deutlich höhere Eigentumsquoten aufweisen. Im Bundesdurchschnitt betrug der Pachtpreis 2010 rund 203 €/ha. Der Pachtpreis stieg somit seit 1999 um 45 €/ha an. Er variiert aber nach wie vor und hängt stark von den am jeweiligen Standort herrschenden Bedingungen und der Nutzungsart der Fläche ab. So wurden im früheren Bundesgebiet in 2010 durchschnittlich etwa 253 €/ha Pacht bezahlt, während es in den neuen Bundesländern 141 €/ha waren. Ackerland ist mit 228 €/ha deutlich teurer als Grünland mit 129 €/ha⁵⁴. Auch bei den Kaufpreisen für LF ist ein deutlicher Anstieg zu verzeichnen. In 2011 lagen die durchschnittlichen Kaufwerte je ha LF bei 13.493 €/ha. Im Vergleich zum Vorjahr 2010 ist somit eine Steigerung von 13,8 % zu verzeichnen. Verglichen mit 2001 ist sogar eine Steigerung von 43,1 % festzustellen. Bei den Kaufpreisen für LF sind, wie bei den Pachtpreisen auch, deutliche Unterschiede zwischen den einzelnen Regionen zu erkennen. Im früheren Bundesgebiet lag der Kaufwert im Durchschnitt im Jahr 2011 bei 20.503 €/ha in den neuen Bundesländern hingegen nur bei 8.838 €/ha⁵⁵.

Der überwiegende Teil der landwirtschaftlichen Betriebe wird als Einzelunternehmen in Form des klassischen Familienbetriebs geführt. Personengesellschaften und juristische Personen sind bisher eher selten in der Landwirtschaft zu finden. Die Anzahl der Betriebe, die als Personengesellschaft geführt werden, ist in den letzten Jahren im Gegensatz zu allen anderen Rechtsformen kontinuierlich leicht angestiegen. Von 2007 bis 2010 stieg die Zahl der Personengesellschaften um 15 % auf 21.040 Betriebe. Die bedeutendste Rechtsform unter den Personengesellschaften ist

⁵⁴ Vgl. Statistisches Bundesamt (2012); Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2011), S. 22

⁵⁵ Vgl. Statistisches Bundesamt (2012); BMELV (2012a)

die Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR). 84 % der Betriebe haben die Gesellschaft des bürgerlichen Rechts als Rechtsform gewählt. Die Zahl der Einzelunternehmen ist leicht rückläufig. Im Zeitraum von 2007 bis 2010 ist ein Rückgang von rund 8 % auf 273.030 Betriebe zu verzeichnen. Die Zahl der juristischen Personen ist in diesem Zeitraum in etwa gleich bei 5.000 geblieben⁵⁶.

Die landwirtschaftlichen Einzelunternehmen können nochmals in Haupt- und Nebenerwerbsbetriebe unterteilt werden. In Deutschland gab es 2010 mit 135.412 Haupterwerbsbetrieben und 137.618 Nebenerwerbsbetrieben, etwa jeweils gleich viele Haupt- und Nebenerwerbsbetriebe. Der Großteil der LF wird jedoch von den Haupterwerbsbetrieben bewirtschaftet. Insgesamt bewirtschaften die Haupterwerbsbetriebe 49,4 % der LF und verfügen im Schnitt über 61,1 ha/LF pro Betrieb. Die Nebenerwerbsbetriebe bewirtschaften 17 % der LF und verfügen über eine durchschnittliche Flächenausstattung von 20,8 ha. Die restlichen 33,5 % der Fläche werden von den juristischen Personen und Personengesellschaften bewirtschaftet. Sie verfügen über eine durchschnittliche Flächenausstattung von 215,2 ha⁵⁷.

Im Jahr 2010 wurden im gesamten Bundesgebiet rund 1,1 Mio. Arbeitskräfte in der Landwirtschaft beschäftigt. Im Vergleich zu 2007 hat sich die Zahl der in der Landwirtschaft Beschäftigten um 5 % reduziert⁵⁸. Den Großteil der in der Landwirtschaft Beschäftigten bilden mit 557.700 die Familienarbeitskräfte. Außerdem werden 195.000 ständig Angestellte und 336.800 Saisonarbeitskräfte in der Landwirtschaft beschäftigt. Besonders starke Rückgänge sind bei den Familienarbeitskräften zu verzeichnen. Von 2007 bis 2010 hat sich die Zahl der Familienarbeitskräfte von 728.600 auf 567.700 reduziert. Die Anzahl der familienfremden Arbeitskräfte hat sich hingegen im gleichen Zeitraum von 186.600 auf 195.000 erhöht. Bei der Zahl der Saisonarbeitskräfte ist keine große Veränderung festzustellen⁵⁹.

Nur bei 30 % der im Rahmen der Landwirtschaftszählung 2010 befragten Einzelunternehmen ist die Hofnachfolge bereits gesichert. Bei den restlichen 70 % ist diese noch unklar. Diese 70 % der Betriebe bewirtschaften derzeit eine Fläche von 4,3 Mio. ha und jeder fünfte Betriebsinhaber war bereits 60 Jahre oder älter. Festzustellen ist, dass bei Haupterwerbsbetrieben die Betriebsnachfolge bei einem größeren Teil gesichert ist als bei Nebenerwerbsbetrieben. Bei den Nebenerwerbsbetrieben hatten nur 25 % einen Nachfolger, bei den Haupterwerbsbetrieben waren es 36 %. Außerdem ist anzumerken, dass die Hofnachfolge bei größeren Betrieben früher geklärt ist als bei kleineren. Von den Einzelunternehmen mit 100 ha LF und mehr war bei der Hälfte die

⁵⁶ Vgl. Statistisches Bundesamt (2011); Statistisches Bundesamt (2012), S.42f.

⁵⁷ Vgl. Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2011), S.14

⁵⁸ Vgl. Statistisches Bundesamt (2011)

⁵⁹ Vgl. Statistisches Bundesamt (2011a), S.35ff.

Nachfolge klar. Bei kleinen Betrieben mit weniger als 20 ha Flächenausstattung war nur bei 22 % die Nachfolge geklärt⁶⁰.

Die Betriebsleiter verfügen in der Regel über eine abgeschlossene landwirtschaftliche Ausbildung. In 2010 verfügten 69 % der Betriebsleiter über eine Berufsausbildung der Fachrichtung Land- und Forstwirtschaft, Gartenbau, Weinbau, Tiermedizin, ländliche Hauswirtschaft oder eine verwandte Fachrichtung. 30 % der Betriebsleiter verfügten lediglich über praktische landwirtschaftliche Kenntnisse⁶¹.

Wie vielfältig die Landwirtschaft ist und in welchen Bereichen Eigentümer und Mitarbeiter in landwirtschaftlichen Betrieben tätig sind, zeigt sich deutlich an den Zahlen zu Einkommenskombinationen in der Landwirtschaft. Im Jahr 2007 erwirtschaftete jeder fünfte landwirtschaftliche Betrieb über alternative Einkommensquellen ein zusätzliches Einkommen. In 2010 verfolgte bereits jeder dritte landwirtschaftliche Betrieb eine Einkommensalternative. Am häufigsten setzten die Betriebe auf alternative Energien. Von 98.800 Betrieben mit Einkommenskombinationen stellt dieser Bereich für 42 % ein zweites Standbein dar. Häufig werden auch Arbeiten für andere Landwirte und Kommunen sowie Forstwirtschaft, Verarbeitung und Direktvermarktung als Einkommensalternative angegeben⁶².

3. Strukturwandel der Bezugs- und Absatzgenossenschaften

In den vergangenen Jahren hat sich, wie in der Landwirtschaft auch, im Agrarhandel ein stetiger, fortschreitender Konsolidierungsprozess vollzogen⁶³. Dieser hat unter anderem dazu geführt, dass die ländlichen Bezugs- und Absatzgenossenschaften aktuell in drei Stufen gegliedert werden können. Die erste Stufe, die Bundeszentrale, ist die Deutsche Raiffeisen-Warenzentrale GmbH (DRWZ) in Frankfurt am Main. Ihr untergliedert sind die fünf Hauptgenossenschaften. Zu den Hauptgenossenschaften zählen die AGRAVIS Raiffeisen AG in Münster/Hannover, die BayWa AG in München, die Raiffeisen-Warenzentrale Kurhessen-Thüringen GmbH in Kassel, die Raiffeisen-Warenzentrale Rhein-Main eG in Köln und die ZG Raiffeisen eG in Karlsruhe. Den Hauptgenossenschaften sind wiederum 305 BAG untergliedert⁶⁴. Die Anzahl der BAG ist in den letzten Jahren kontinuierlich rückläufig wie *Tabelle II* zeigt.

⁶⁰ Vgl. Statistisches Bundesamt (2011); Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2011), S. 16

⁶¹ Vgl. Gurrath (2011), S. 16

⁶² Vgl. Statistisches Bundesamt (2011b); Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2011), S. 34

⁶³ Vgl. Nüssel (2006), S. 169

⁶⁴ Vgl. DZ BANK (2011), S. 23; DGRV (2011), S. 16

Jahre	1950	1970	1990	2000	2009	2010	2011	2012
Anzahl BAG	2.710	1.740	645	515	339	330	321	305

Tabelle II: *Anzahl der Bezugs- und Absatzgenossenschaften. Quelle: Eigene Darstellung nach DRV (2013)*

Ebenfalls stark rückläufig ist die Anzahl der Mitgliedschaften in den BAG (s. *Tabelle III*). Allein von 2010 bis 2011 ist die Anzahl der Mitglieder in den BAG um 14,6% gesunken⁶⁵.

Jahre	1980	1990	2000	2005	2009	2010	2011
Mitglieder in 1.000	224,2	176,5	152,0	129,2	114,3	110,8	94,6

Tabelle III: *Anzahl der Mitgliedschaften in Bezugs- und Absatzgenossenschaften. Quelle: Eigene Darstellung nach DRV (2013)*

Die Aufgabe der ländlichen BAG ist zum einen die Versorgung der Betriebe mit den notwendigen Betriebsmitteln wie Saatgut, Pflanzenschutzmitteln, Dünger oder Futtermitteln und mit Investitionsgütern wie beispielsweise Maschinen oder Gebäudeausstattungen. Zum anderen nehmen die BAG den Landwirten auch ihre erzeugten Produkte ab und vermarkten diese weiter⁶⁶. Innerhalb der Raiffeisengenossenschaften gehören die BAG zur Sparte der allgemeinen Warenwirtschaft⁶⁷.

Im Bereich Getreide erfassen die Genossenschaften etwa 50 % der Ernte in Deutschland. Sie gehören somit zu den bedeutendsten Lieferanten der Getreideverarbeitung. Im Bereich des Pflanzenschutzes wird über die Zentralgenossenschaften die Nachfrage der kleineren Genossenschaften gebündelt, um sich gegen die oligopolistische Anbieterstruktur in diesem Bereich behaupten zu können. Außerdem produzieren die Genossenschaften rund 30 % des Mischfutters. Sie sind also nicht nur als Händler von Futtermitteln tätig sondern produzieren diese auch. Zum Agrartechnikbereich zählt ebenfalls nicht nur der Handel von Landmaschinen, sondern auch rund 400 Landmaschinen-Werkstätten⁶⁸.

Die Warenwirtschaft ist die umsatzstärkste Sparte der Raiffeisengenossenschaften. Im Jahr 2011 machte die Sparte Warenwirtschaft einen Umsatz von 23 Mrd. Euro, was 47,7 % des insgesamt von den Raiffeisengenossenschaften getätigten Umsatzes ausmacht⁶⁹. Die Umsätze der BAG konnten in den vergangenen Jahren kontinuierlich gesteigert werden. So stieg der Umsatz von 2005 bis 2011 von 5,49 Mio. Euro um 40,5 % auf 7,72 Mio. Euro an⁷⁰. Die Genossenschaften

⁶⁵ Vgl. DRV (2013), S. 26f.

⁶⁶ Vgl. Mändle (1992) S. 74

⁶⁷ Vgl. Eichwald/Lutz (2011) S. 69

⁶⁸ Vgl. Eichwald/Lutz (2011), S. 69f

⁶⁹ Vgl. DGRV (2012), S. 15

⁷⁰ Vgl. DRV (2013), S. 32f.

profitierten insbesondere von den höheren Erlösen beim Verkauf von Getreide und Ölsaaten. Außerdem waren die Landwirte insbesondere im Bereich der erneuerbaren Energien und der Agrartechnik sehr investitionsfreudig⁷¹.

Da das herkömmliche Geschäft mit Produkten und Waren aus der Agrarsparte nur wenig Wachstumsmöglichkeiten bietet, werden Diversifikationssparten, wie z.B. aktuell im Bereich der erneuerbaren Energien, immer bedeutsamer⁷². Außerdem haben die BAG in Bezug auf die Verwirklichung ihres Förderauftrags Dienstleistungsangebote aufgebaut. Die Angebote variieren von Beratungsangeboten, wie Anbau- Düngungs- und Vermarktungsberatung, über Sachleistungen, wie Einlagerung von Düngemitteln oder Getreide, Durchführung von Lohnarbeiten und Transportaufgaben bis hin zur Durchführung von Bodenuntersuchungen. Häufig werden die Angebote in enger Zusammenarbeit mit den Hauptgenossenschaften durchgeführt⁷³.

4. Zukünftige strukturelle Entwicklungen der Landwirtschaft und deren Auswirkungen auf Bezugs- und Absatzgenossenschaften

Voraussichtlich wird sich die Anzahl der landwirtschaftlichen Betriebe in den nächsten 15 Jahren nochmals um die Hälfte reduzieren⁷⁴. Insgesamt wird das Betriebswachstum beschleunigt werden und Betriebe, die weiter bestehen möchten, müssen in Zukunft weiter wachsen, um ihre Existenz zu sichern⁷⁵. Insbesondere die Familienbetriebe sind diesem Wachstumsdruck ausgesetzt, da die kostenoptimale Größe eines landwirtschaftlichen Betriebes über derjenigen des derzeitigen durchschnittlichen Familienbetriebes liegt⁷⁶. Die bestehenden Familienbetriebe entwickeln sich daher immer weiter hin zum erweiterten Familienbetrieb, der durch den Einsatz von Fremdarbeitskräften und der Nutzung aller möglichen Formen der Kooperation dem Wachstumsdruck des Strukturwandels standhalten kann⁷⁷. Durch den Strukturwandel hat sich nicht nur die nach wie vor dominante Betriebsform des Familienbetriebes zum erweiterten Familienbetrieb verändert, sondern die gesamte Bandbreite der landwirtschaftlichen Betriebsstrukturen hat sich vergrößert. Neben den Familienbetrieben spielen in jüngerer Vergangenheit auch Personengesellschaften in der Landwirtschaft vermehrt eine Rolle. Die Personengesellschaften entstehen entweder aus Betriebsgemeinschaften oder aus Vollfusionen von zwei oder mehr Betrieben⁷⁸. Hierdurch entstehen größere Betriebseinheiten, die wesentliche Vorteile in Bezug auf den Ar-

⁷¹ Vgl. DRV (2012), S. 8

⁷² Vgl. Eichwald/Lutz (2011), S. 69

⁷³ Vgl. Kunze (1992), S. 75

⁷⁴ Vgl. Stockinger (2009), S. 104; Künzel (2010), S. 19

⁷⁵ Vgl. Berges (2006), S. 25f.

⁷⁶ Vgl. Berges (2006), S. 25

⁷⁷ Vgl. von dem Busche (2005), S.64

⁷⁸ Vgl. Doluschitz (2010), S. 91

beitseinsatz, die Nutzung großer, leistungstärkerer und hoch produktiver Maschinen sowie beim Bezug von Betriebsmitteln und beim Absatz der Produkte bieten. Durch die Bildung einer Kooperation in Form einer Gesellschaft können vor allem kleinere landwirtschaftliche Betriebe oder Nebenerwerbsbetriebe von den sonst nur mit größeren Betriebseinheiten erreichbaren Degressi-
onseffekten profitieren⁷⁹.

Bezogen auf die Genossenschaften bedeuten die strukturellen Veränderungen in der Landwirtschaft, dass weiterhin mit einem Rückgang der Mitgliederzahlen gerechnet werden muss. Hinzu kommt, dass durch das generelle Betriebsgrößenwachstum sowie durch die Bildung von Kooperationen die Genossenschaften immer größeren Kunden gegenüberstehen. Bei immer weniger und größeren Betrieben könnte es für Hersteller von Betriebsmitteln sowie für Getreide und Ölsaatenimporteure somit immer interessanter werden, die landwirtschaftlichen Betriebe direkt anzusprechen⁸⁰. Außerdem nimmt die Marktmacht der landwirtschaftlichen Betriebe durch das Wachstum der Betriebe generell zu. Die Genossenschaften müssen daher Wege finden, trotz strukturellen Veränderungen für die Landwirte weiterhin attraktiv zu bleiben um dadurch auch zu vermeiden, dass sie als Zwischenglied zwischen den Herstellern sowie Abnehmern von landwirtschaftlichen Produkten nicht übersprungen werden. Wie in der Einleitung bereits angeführt, ist ein möglicher Anknüpfungspunkt hierzu der Ausbau der bereits bestehenden Dienstleistungen, welche die Genossenschaften anbieten.

Durch das stetige Wachstum der Betriebe und die veränderten Rahmenbedingungen werden immer mehr und komplexere Anforderungen an die Betriebsleiter und deren Mitarbeiter gestellt⁸¹. Dies zeigt sich beispielsweise an den erweiterten Ausbildungsinhalten bzw. Unternehmerkompetenzen die heutzutage gefordert werden. Eine sinnvolle Ausbildung sollte neben fachlichen Kompetenzen im Bereich der Produktionstechnik auch Kenntnisse in den Bereichen Betriebswirtschaft, Unternehmensführung, Märkte und Agrarpolitik enthalten⁸². Zusätzlich zu produktionstechnischem und betriebswirtschaftlichem Wissen müssen in der Aus- und Weiterbildung vermehrt auch Kenntnisse im makroökonomischen Bereich, wie z.B. zu globalen und regionalen Marktentwicklungen, vermittelt werden. Denn die Betriebsleiter müssen die Einkaufs- und Absatzmärkte genau kennen, um die entsprechenden betriebswirtschaftlichen Konsequenzen daraus schließen zu können⁸³. Marktorientierung sowie eigenverantwortliches Handeln sind notwendig, um den genannten Herausforderungen zu begegnen. Aber auch die Innovationsfähigkeit, d.h.

⁷⁹ Vgl. Doluschitz *et al.* (2011), S. 110; Köhne (2008), S. 136

⁸⁰ Vgl. Schulze (2012), S. 5

⁸¹ Vgl. Berges (2006), S. 27

⁸² Vgl. Doluschitz (2010), S. 92

⁸³ Vgl. Golter (2011), S. 40f.

sowohl das Erkennen als auch die Umsetzung von neuen Ideen, ist eine wichtige Fähigkeit um dem Wachstumsdruck standzuhalten⁸⁴. In Bezug auf die Kommunikation mit der Bevölkerung gewinnen insbesondere die kommunikativen Fähigkeiten an Bedeutung⁸⁵. Besonders bei Betriebsleitern wird sich das Aufgabenspektrum noch weiter verschieben, da sich mit veränderten Größenkonstellationen auch die Aufgabenbereiche der Betriebsleiter verändern. Der Schwerpunkt verlagert sich weg von den ausführenden Arbeiten hin zu den leitenden Aufgaben⁸⁶.

Diesen partial neuen Anforderungen jeden Tag gleichermaßen gerecht zu werden und alle geforderten Qualifikationen zu beherrschen ist nicht einfach zu erfüllen. Daher gewinnt die Weiterbildung und Beratung in der Landwirtschaft zunehmend an Bedeutung. Wie wichtig Beratung ist, zeigt sich daran, dass überdurchschnittlich gute Betriebe sich oft dadurch auszeichnen, dass sie verschiedene betriebswirtschaftliche, produktionstechnische, bauliche, finanzielle und steuerliche Beratungsmöglichkeiten in Anspruch nehmen⁸⁷. Die Hinzuziehung eines externen Beraters ist vielen Betrieben jedoch häufig zu kostspielig. Genauso verhält es sich bei den Weiterbildungsangeboten⁸⁸.

Die Genossenschaften bieten, wie in Kapitel 3 beschrieben, bereits verschiedene Dienstleistungsangebote an. Die Frage ist nun, inwieweit es durch einen weiteren Ausbau dieser Dienstleistungen möglich ist, die Kunden an sich zu binden. Einige Studien die zum Thema Kundenbindung im privaten sowie im genossenschaftlichen Landhandel bereits durchgeführt wurden, zeigen, dass allein nur über Kostenführerschaft die Kunden nicht dauerhaft an das Unternehmen gebunden werden können⁸⁹. Die Untersuchung von Voss zur Kundenbindung und zum Weiterempfehlungsverhalten im genossenschaftlichen Agrarhandel zeigt, dass insbesondere weiche Faktoren, wie Vertrauen, Zuverlässigkeit oder Loyalität, zur Bindung der Kunden sehr wichtig sind. Ökonomische Kriterien, wie etwa die Preiszufriedenheit, haben hingegen keine Bedeutung in Bezug auf die Kundenbindung⁹⁰. Schulze hat in ihrer Untersuchung den privaten Landhandel betrachtet und die Herausforderungen des Landhandels unter veränderten Marktbedingungen untersucht. Dabei wurde auch die Kundenzufriedenheit überprüft. Aus ihrer Untersuchung ergibt sich, dass sich ein hoher Service sowie gut aufbereitete Informationen über die Agrarmärkte positiv auf die Kundenbindung auswirken. Ebenfalls ist die Kundenbetreuung von großer Bedeutung. Das Wissen sowie die „Softskills“ der Mitarbeiter sind von entscheidender Bedeutung in

⁸⁴ Vgl. Balman/Schaft (2008), S.22

⁸⁵ Vgl. Agrar-Europe (2012), S.17

⁸⁶ Vgl. Lüpping/Schaper (2010), S. 398; Berges (2006), S. 27; Doluschitz (2010a), S.169

⁸⁷ Vgl. Sundermeier (2007)

⁸⁸ Vgl. Voss (2008), S. 172

⁸⁹ Vgl. Schulze (2012), S. 12ff.; Voss (2008), S. 83ff.

⁹⁰ Vgl. Voss (2008), S. 105

Bezug auf den Erfolg der Unternehmen. Insgesamt ist eine reine Strategie der Kostenführerschaft nicht ausreichend um die Kunden zufrieden zu stellen. Sondern Kostenführerschaft sollte durch Serviceprofilierung, ein gezieltes Wissensmanagement und -transfer und gute Personalentwicklung ergänzt werden⁹¹. Die Bedeutung der Mitarbeiter in Bezug auf die Beziehung zwischen Kunden und Genossenschaft stellt auch *Horsthemke* in seiner Dissertation heraus. Die Aus- und Weiterbildung des Außendienstpersonals ist sehr wichtig, da die landwirtschaftlichen Unternehmer selbst auch immer besser ausgebildet sind. Außerdem sind die Außendienstmitarbeiter direkte Botschafter des Unternehmens und daher wesentlich an der Integration der Kunden bzw. Mitglieder in die Genossenschaft beteiligt⁹².

Die bestehenden Forschungsergebnisse belegen somit, dass die Dienstleistungen zur Kundenbindung von zentraler Bedeutung sind. Nicht geklärt ist allerdings bis jetzt inwieweit die Kundenbedürfnisse in Bezug auf die bereits angebotenen Dienstleistungen erfüllt sind. Hierzu wurde noch keine detaillierte Erhebung in Süddeutschland durchgeführt. Die Untersuchung von *Schulze* bezieht sich zum einen nur auf den privaten Landhandel und zum anderen lediglich auf Norddeutschland. Die Ergebnisse sind daher nur teilweise auf den süddeutschen Raum mit anderen Strukturen übertragbar.

Bezogen auf die bestehenden Angebote der Genossenschaften ist daher zu klären, inwieweit die Bezugs- und Absatzgenossenschaften mit gezielten Dienstleistungsangeboten auf die veränderten Bedürfnisse der Landwirte eingehen und damit für sich einen positiven Beitrag zur nachhaltigen Kundenbindung erzielen können. Des Weiteren ist zu prüfen: Wie zufrieden sie mit bereits bestehenden Angeboten sind, in welchen Bereichen sie sich Verbesserungen wünschen und ob durch eine Ausweitung bzw. Verbesserung der Angebote die Kundenbindung gestärkt werden kann.

5. Ausblick

Im Rahmen der AGI-Nachwuchswissenschaftlertagung 2013 in Münster wird das laufende Promotionsvorhaben, innerhalb dessen unter anderem die beschriebene Thematik bearbeitet wird, konzeptionell vorgestellt. Basierend auf einer umfassenden Literaturrecherche werden Theoriebezüge hergestellt und es wird die beschriebene Problematik analytisch durchdrungen, um damit die Grundlage für eine Befragung landwirtschaftlicher Unternehmer zu legen.

⁹¹ Vgl. Schulze (2012), S. 12ff.

⁹² Vgl. Horsthemke (2000), S. 80ff.

Literatur

- Agrar-Europe* (2012), Landwirtschaft muss sich aus der „Informations-Sackgasse“ befreien, in: *Agrar-Europe* 37/12 vom 10. September 2012, S. 17.
- Balman, Alfons/Schaft, Franziska* (2008), Zukünftige ökonomische Herausforderungen der Agrarproduktion: Strukturwandel vor dem Hintergrund sich ändernder Märkte, Politiken und Technologien, in: *Archiv für Tierzucht*, Vol. 51, S. 13-24.
- Berges, Martin* (2006), Familienbetriebe am Ende?, in: *DLG-Mitteilungen* 12/2006, S. 25-27.
- BMELV* (Hrsg.) (2012), Statistisches Jahrbuch über Ernährung, Landwirtschaft und Forsten 2011, Münster.
- BMELV* (Hrsg.) (2012a), Landwirtschaftliche Grundstückspreise stiegen 2011 in Deutschland erneut deutlich, Referat 123, 16.08.12. Abgerufen am 03.12.12: <http://berichte.bmelv-statistik.de/WBB-1300002-2012.pdf>.
- DGRV* (Hrsg.) (2011), Zahlen und Fakten der genossenschaftlichen Banken, Waren und Dienstleistungsgenossenschaften 2012, Wiesbaden.
- Doluschitz, Reiner* (2010), Unternehmerkompetenzen sind gefragt, in: *Theuvsen, Ludwig/v.Davies, Zazie* (2010), *Landwirtschaftliches Personalmanagement. Mitarbeiter gewinnen, führen und motivieren*, Frankfurt a. M. S. 89-99.
- Doluschitz, Reiner* (2010a), Konsequenzen einer fortschreitenden Automatisierung der Landwirtschaft für Betrieb und Betriebsleiter, in: *KTBL-Schrift 480: Automatisierung in der Landwirtschaft*, Darmstadt, S. 156-169.
- Doluschitz, Reiner/Morath, Clemens/Pape Jens* (2011), *Agrarmanagement. Grundwissen Bachelor*, Stuttgart.
- DRV* (Hrsg.) (2012), Geschäftsbericht 2011. Ausblick 2012, Neuwied.
- DRV* (Hrsg.) (2013), Statistischer Bericht 2012.
- DZ BANK AG* (Hrsg.) (2011), *Konjunktur und Kapitalmarkt. Eine Research-Publikation der DZ Bank AG. Genossenschaften in Deutschland. Eine Studie aus Anlass des Internationalen Jahres der Genossenschaften*, Frankfurt a.M.
- Eichwald, Berthold/Lutz, Klaus Josef* (2011), *Erfolgsmodell Genossenschaften. Möglichkeiten für eine wertorientierte Marktwirtschaft*, Wiesbaden.
- Eurostat* (Hrsg.) (2011), *Agricultural census 2010 – provisional results*. Abgerufen am 02.12.2011: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Agricultural_census_2010_-_provisional_results
- Golter, Friedrich* (2011), Gute Ausbildung ist wichtig, in: *Mauer, Heinrich* (2011), *Landwirtschaftliche Erfolgsbetriebe. Von Top-Betrieben lernen Fehler zu vermeiden*, Stuttgart, S. 40-41.
- Gurrath, Peter* (2011), *Landwirtschaft auf einen Blick. Statistisches Bundesamt* (Hrsg.), Wiesbaden.
- Horsthemke, Ansgar* (2000), *Mitgliederbindung und Kapitalaufbringung im Strukturwandel ländlicher Genossenschaften*, Dissertation, Forschungsstelle für Genossenschaftswesen, Universität Hohenheim, Stuttgart.
- Köhne, Manfred* (2008), Die große Zeit des Wandels. Entwicklung der Organisationsstrukturen in der Landwirtschaft und deren Umfeld, in: *Brand-Saßen, Henning/Golter, Friedrich/Köhne, Manfred/Schnieders, Rudolf* (2008), *Landwirtschaft im Umbruch*, Stuttgart, S. 129-177.
- Künzel, Thomas* (2010), Wachsen macht glücklich, in: *DLG-Mitteilungen* 05/2010. S. 18-20.

- Kunze, Jochen (1992), Bezugs- und Absatzgenossenschaften, Geschäftsstruktur, in: *Mändle, Eduard et al. (Hrsg.) (1992), Genossenschaftslexikon, Wiesbaden, S. 74-76.*
- Lüpping, Werner/Schaper, Christian (2010), Erfolgsfaktoren in der Milchproduktion: Ergebnisse eines Benchmarking auf Basis einer Vollkostenauswertung, in: *Schaper, Christian (2010), Strategisches Management in der Landwirtschaft. Wettbewerbsfähigkeit – Risikomanagement – Neue Märkte, Göttingen, S. 379-402.*
- Mändle, Eduard (1992), Bezugs- und Absatzgenossenschaften, in: *Mändle, Eduard et al. (Hrsg.) (1992), Genossenschaftslexikon, Wiesbaden, S. 74.*
- Nüssel, Manfred (2006), Mehr Markt in der Agrarwirtschaft – Herausforderungen und Konsequenzen für die Raiffeisen-Genossenschaften, in: *ZfgG, Band 56, 02/2006, S. 164-172.*
- Schulze, Birgit (2012), Herausforderungen des Landhandels unter veränderten Marktbedingungen: Theoretische Überlegungen und empirische Evidenz. Vortrag anlässlich der 52. Jahrestagung der GEWISOLA „Herausforderungen des globalen Wandels für Agrarentwicklung und Welternährung“, Universität Hohenheim, 26. bis 28. September 2012.
- Statistische Ämter des Bundes und der Länder (Hrsg.) (2011), Agrarstrukturen in Deutschland. Einheit in Vielfalt. Regionale Ergebnisse der Landwirtschaftszählung 2010. Abgerufen am 06.12.2011:*
<http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Publikationen/Fachveroeffentlichungen/LandForstwirtschaft/Landwirtschaftzaehlung/AgrarstruktureninDeutschland5411203109004,property=file.pdf>
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2012), Land- und Forstwirtschaft, Fischerei. Ausgewählte Zahlen der Landwirtschaftszählung/ Agrarstrukturerhebung 2010. Fachserie 3, Reihe 2.1.5. Wiesbaden. Abgerufen am 04.12.12:*
https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/LandForstwirtschaft/Betriebe/SozialoekonomischeVerhaeltnisse2030215109004.pdf?__blob=publicationFile
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2011), Wer produziert unsere Nahrungsmittel? Aktuelle Ergebnisse der Landwirtschaftszählung 2010. Abgerufen am 05.09.2011:*
http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pk/2011/LWZ2010/pressebroschuere__lwz,property=file.pdf
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2011a), Land- und Forstwirtschaft, Fischerei. Arbeitskräfte Landwirtschaftszählung/Agrarstrukturerhebung 2010. Fachserie 3, Reihe 2.1.8. Wiesbaden. Abgerufen am 04.12.12:*
https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/LandForstwirtschaft/Betriebe/Arbeitskraefte2030218109004.pdf?__blob=publicationFile
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2011b), Landwirtschaftszählung 2010. 7.1 Landwirtschaftliche Betriebe mit Einkommenskombinationen 2010. Vorläufige Ergebnisse. Abgerufen am 06.12.2011:*
http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/LandForstwirtschaft/Landwirtschaftszaehlung2010/Tabellen/Content75/7__1__Einkommenskombinationen,templateId=renderPrint.psm
- Stockinger, Christian (2009), Was entscheidet über die Entwicklungsfähigkeit eines Betriebes? Chancen und Anforderungen an Familienbetriebe, in: Deutsche Landwirtschaftsgesellschaft (Hrsg.) (2009), Landwirtschaft 2020. Herausforderungen, Strategien, Verantwortung, Frankfurt a.M., S. 101-117.*
- Sundermeier, Hans Henning (2007), Futterbaubetriebe stabilisieren wirtschaftlichen Erfolg, in: Landpost, 2/2007, S. 32-34.*

von *dem Bussche, Philip* (2005), Das neue Leitbild: der erweiterte Familienbetrieb. Chancen für Zukunftsbetriebe trotz Globalisierung, in: *Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft* (Hrsg.) (2005), Mehr Markt für Landwirte, Frankfurt a.M., S. 61-69.

Voss, Julian (2008), Customer Relationship Management im Agribusiness, Sierke Verlag, Göttingen.

4 Übergreifende Diskussion

Im Rahmen der übergreifenden Diskussion wird auf die zu Beginn der vorliegenden kumulativen Dissertation dargestellten Forschungsfragestellungen eingegangen und unter Einbezug der Ergebnisse der empirischen Untersuchungen dieser Arbeit als auch anhand weiterer Erkenntnisse der einschlägigen wissenschaftlichen Literatur diskutiert.

1. Inwiefern ist ein Wandel des Unternehmertums in der Landwirtschaft feststellbar? Wie äußert sich dieser Wandel und welche Konsequenzen ergeben sich hieraus für Leiter landwirtschaftlicher Betriebe?

Der Wandel des Unternehmertums in der Landwirtschaft steht in direktem Zusammenhang mit dem Agrarstrukturwandel, der in der Landwirtschaft seit Jahrzehnten zu verzeichnen ist. Insbesondere durch die Liberalisierung der Agrarmärkte haben sich die Rahmenbedingungen der Landwirtschaft deutlich verändert. Auf der einen Seite hat sich aufgrund der Liberalisierung das betriebliche Risiko erhöht, da die Märkte nicht mehr klar reglementiert sind. Auf der anderen Seite hat sich aber auch der unternehmerische Freiraum der landwirtschaftlichen Betriebsleiter in deutlichem Maße erhöht. Problematisch hieran ist, dass es für Landwirte in der Vergangenheit gerade aufgrund der reglementierten Agrarmärkte im Rahmen der Betriebsführung nicht in dem Maße nötig war, sich mit Themen wie Management und Unternehmertum, insbesondere in strategischer Dimension, zu beschäftigen, wie es inzwischen der Fall ist (RUDMANN 2008, S. 13; SINDELAR 2010, S. 27). Verdeutlicht wird dieser Zusammenhang auch durch die Tatsache, dass der Landwirt als Unternehmer bzw. das landwirtschaftliche Unternehmertum erst in den letzten Jahren im Rahmen der agrarökonomischen Forschung an Bedeutung gewonnen hat. Allerdings bedeutet dies andererseits nicht, dass Landwirte nicht schon immer Unternehmer waren. Es unterstreicht lediglich die Veränderungen der Rahmenbedingungen in den vergangenen Jahren und die damit einhergehende stärkere Abhängigkeit zwischen dem betrieblichen Erfolg eines landwirtschaftlichen Unternehmens und der unternehmerischen und strategischen Denk- und Handlungsweise eines Betriebsleiters.

Neben der Liberalisierung der Agrarmärkte kommt es auch aufgrund des betrieblichen Wachstums der landwirtschaftlichen Betriebe zu einer Veränderung der Aufgabengebiete der Betriebsleiter. Es konnte festgestellt werden, dass anstatt der praktischen ausführenden Aufgaben im Zuge des betrieblichen Wachstums die organisatorischen und leitenden Aufgaben deutlich zunehmen. Diese Entwicklung bestätigen auch die Ergebnisse anderer Studien (vgl. LÜPPING und

SCHAPER 2010, S. 398; BERGES 2006, S. 27; DOLUSCHITZ 2010, S. 167). Im Zuge dieses Größenwachstum entwickeln sich die landwirtschaftlichen Betriebe daher zunehmend vom reinen Familienbetrieb hin zu Unternehmen, die mit klein- und mittelständischen Unternehmen vergleichbar sind und als erweiterte Familienbetriebe bezeichnet werden können. Das Wachstum der Betriebe wird nach den Ergebnissen der empirischen Erhebungen auch in Zukunft voranschreiten. Laut den Ergebnissen, die in Kapitel 2.1 vorgestellt wurden, plant jeder dritte Betriebsleiter in den kommenden Jahren sein Unternehmen zu erweitern. Es ist erkennbar, dass kleinere landwirtschaftliche Betriebe einem stärkeren Wachstumsdruck ausgesetzt sind, da hauptsächlich Betriebe, die im früheren Bundesgebiet liegen und Betriebe der Rechtsformen des Einzelunternehmens und der Personengesellschaften zukünftig in betriebliches Wachstum investieren wollen. Der überwiegende Anteil der Betriebe setzt dabei auf die Erweiterung der vorhandenen Betriebszweige. Insbesondere im Bereich der Tierhaltung sind Erweiterungen geplant. Ein Viertel der Betriebe plant das betriebliche Wachstum in Form des Aufbaus neuer Betriebszweige. Der Bereich der erneuerbaren Energien spielt hierbei eine große Rolle. Die zunehmende Bedeutung von Einkommenskombinationen in der Landwirtschaft spiegelt sich anhand der statistischen Daten wieder, wonach im Jahr 2013 ein Drittel aller landwirtschaftlichen Betriebe mittels Einkommenskombinationen den Betrieb auf weitere Standbeine erweiterten (STATISTISCHES BUNDESAMT 2015). Diese Entwicklung deutet zum einen auf eine Zunahme der Innovationskraft unter den landwirtschaftlichen Betriebsleitern hin und zum anderen auch auf die Notwendigkeit, neue Wege und Möglichkeiten zu finden, mit denen das betriebliche Einkommen erhöht werden kann.

In Bezug auf die strategische Ausrichtung von Haupterwerbsbetrieben in Baden-Württemberg werden im Wesentlichen drei verschiedene Wachstumsstrategien von den Betrieben verfolgt (vgl. Kapitel 2.4). Eine Strategie basiert darauf, die Wertschöpfungstiefe der erzeugten Produkte durch Veredelung und Weiterverarbeitung zu erhöhen. Als weitere Strategie kann die Diversifizierung außerhalb der tierischen und pflanzlichen Urproduktion festgestellt werden und als dritte Strategie wird die klassische Wachstumsstrategie in Form einer Ausweitung der bestehenden Produktion verfolgt. Bei der Analyse der Wachstumsgrenzen konnten ebenfalls drei zentrale Grenzen zusammengefasst werden. Wachstum wird besonders durch Flächenrestriktionen, finanzielle und politische Restriktionen, wie z.B. Novellierungen von Gesetzen und Verordnungen, sowie menschliche Restriktionen, wie z.B. fehlende Fachkenntnisse, begrenzt.

Der Umstand, dass menschliche Restriktionen eine Wachstumsgrenze darstellen können, verdeutlicht wiederum, wie entscheidend es für die Entwicklung wachsender, komplexerer bzw. diversifizierter Betriebseinheiten ist, dass der Betriebsleiter über die passenden Unternehmerqua-

lifikationen verfügt. Die Analyse der Befragungsergebnisse aus Kapitel 2.1 ergibt, dass die an der Umfrage beteiligten Betriebsleiter sich durchaus darüber im Klaren sind, welche Bedeutung zusätzliche Unternehmerkompetenzen über das fachliche Wissen hinaus haben. Die Ergebnisse der Studie von VESALA und PYYSIÄINEN (2008, S. 450) können dies bestätigen. Es scheint sich somit ein Bewusstsein für die hohe Relevanz der Unternehmerkompetenzen unter landwirtschaftlichen Betriebsleitern zu entwickeln, was vor dem Hintergrund, dass bei der Entwicklung von Unternehmerkompetenzen die Umwelt einen maßgeblichen Einfluss auf den Lernprozess ausübt, nicht verwunderlich erscheint. Nach RUDMANN et al. (2008, S. 89) kommt es dann zu einer Weiterentwicklung von Unternehmerkompetenzen, wenn sich die Rahmenbedingungen ändern. Es ist davon auszugehen, dass die sich stetig verändernden Rahmenbedingungen, wie eingangs in Kapitel 1.1 dargestellt, das Umfeld der deutschen Agrarwirtschaft in jedem Falle auch weiterhin prägen.

Die zentrale Frage hierbei ist aber, ob Unternehmerkompetenzen wirklich erlernbar sind. Denn unternehmerische Kompetenzen können nicht auf die gleiche Art und Weise erlernt werden wie etwa fachliche Fähigkeiten (RUDMANN et al. 2008, S. 89). Nach SEUNEKE et al. wird das Erlernen von Unternehmerkompetenzen durch drei wichtige Punkte beeinflusst. Zum einen ist es wichtig, eine unternehmerische Identität zu re-entwickeln (SEUNEKE et al. 2013, S. 216). Diese Re-Entwicklung erscheint vor den bereits dargestellten Gründen, weshalb das Unternehmertum in der Landwirtschaft insbesondere in den letzten Jahren an Bedeutung gewinnt, durchaus logisch. In weiteren Schritten sollten die Betriebsleiter nach SEUNEKE et al. den eigenen Horizont erweitern, indem sie zum einen die Sektor- und Branchengrenzen der Landwirtschaft überschreiten und betrachten, wie in anderen Wirtschaftssektoren aber auch in Unternehmen entlang der Agro-Food Wertschöpfungskette gearbeitet wird, um sich auf diese Weise Anregungen zu holen. Zum anderen ist auch wichtig, sich selbst und den eigenen Betrieb zu öffnen und sich mit Berufskollegen auszutauschen, um von deren Ideen und Anregungen zu profitieren (SEUNEKE et al. 2013, S. 216). Nach HAMER ist es Voraussetzung für den Erfolg als Unternehmer, dass ein Teil der Unternehmerkompetenzen angeboren ist. Viele der Kompetenzen sind aber auch erlernbar (HAMER 2001, S. 249). Eine weitere unweigerlich wichtige Rolle bei der Entwicklung von Unternehmerkompetenzen kommt daher der Ausbildung zu. Eine gute Ausbildung kann den Grundstein legen, um hierauf aufbauend die notwendigen unternehmerischen Qualifikationen zu entfalten. Nach WOLF und SCHOORLEMMER reicht die klassische landwirtschaftliche Grundausbildung in Form einer Lehre nicht mehr aus, da sich die landwirtschaftlichen Betriebsleiter neben landwirtschaftlichen Fachkenntnissen zusätzlich in den Bereichen Betriebswirtschaftslehre, Marke-

ting und Kommunikation auskennen sollten (WOLF und SCHOORLEMMER 2007, S. 112). Im Vergleich der verschiedenen Ausbildungswege entspricht ein Hochschulstudium aufgrund seiner individuell, den eigenen Bedürfnissen entsprechend aus den verschiedenen agrarwissenschaftlichen, produktionstechnischen und ökonomischen frei wählbaren Fachbereichen, daher eher einer passenden Ausbildung eines landwirtschaftlichen Unternehmers (WOLF und SCHOORLEMMER 2007, S. 112).

Vor diesem Hintergrund spielen auch Weiterbildungsmaßnahmen und Beratungsprogramme, wie beispielsweise das „bus“ Unternehmertraining der Andreas Hermes Akademie, die bei der Entwicklung von Unternehmerkompetenzen unterstützen können, eine große Rolle, um Betriebsleitern, die im Rahmen ihres Ausbildungswegs nicht die Möglichkeit hatten, sich die notwendigen Kompetenzen anzueignen, weiterzubilden. Der vorhandene Beratungsbedarf zeigt sich beispielsweise daran, dass sich jeder zweite befragte Landwirt gerne bei der Suche nach der passenden Betriebsstrategie beraten lassen würde (vgl. Kapitel 2.4). Neben einer passenden Ausbildung, Weiterbildung oder auch Beratung können zusätzlich auch spezielle Austauschprogramme zwischen Landwirten sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene dazu beitragen, die individuellen Unternehmerkompetenzen weiterzuentwickeln (RUDMANN et al. 2008, S. 99). Hierdurch können die Betriebsleiter neue Erfahrungen sammeln und Anregungen für die eigene betriebliche Weiterentwicklung bekommen.

Das Sammeln einschlägiger Erfahrungen ist in Bezug auf die Unternehmerkompetenzen noch ein weiterer wichtiger Aspekt neben der Ausbildung. Nach HAMER kann in drei verschiedene Erfahrungsrichtungen, die persönliche, fachliche und betriebliche Erfahrung, unterschieden werden. Allen drei Erfahrungsrichtungen ist gemein, dass sie sich erst durch Reflexion der eigenen Handlungen im Laufe einer gewissen Zeitspanne entwickeln (HAMER 2001, S. 256ff.; SCHELLEN 2012, S. 39f.). Demnach sind nicht alle Unternehmerkompetenzen angeboren oder erlernbar, sondern es gibt auch Kompetenzen, die sich erst im Laufe der Zeit durch die Ausübung der Tätigkeiten selbst ausprägen. Wie stark sich einzelne Kompetenzen im Rahmen des Sammelns von Erfahrung entwickeln können, hängt davon ab, wie das Arbeitsumfeld gestaltet ist und wie vielfältig die Aufgaben und Probleme sind, mit denen sich der Unternehmer auseinandersetzen muss. Voraussetzung für das Lernen aus Erfahrungen ist jedoch, dass die eigenen, in der jeweiligen Situation ausgeführten Handlungen, durch den Unternehmer wahrgenommen, reflektiert und verarbeiten werden und hieraus Rückschlüsse für zukünftige Handlungen gezogen werden (SCHELLEN 2012, S. 39f.; DOHMEN 2001, S. 27ff.)

Vor dem Hintergrund zunehmend liberalisierter Agrarmärkte, den sich wandelnden gesellschaftlichen Anforderungen und dem ansteigenden Wettbewerb innerhalb des Agribusiness werden die Anforderungen an die Unternehmensführung auch in Zukunft nicht nachlassen (SCHAPER et al. 2011, S. 36). Aus diesem Grund dürfen sich landwirtschaftliche Betriebsleiter nicht mit den bereits angeeigneten Kompetenzen zufriedengeben, sondern sind dazu aufgefordert, diese im Rahmen der oben bereits genannten Möglichkeiten, angefangen von Weiterbildungs- und Beratungsangeboten bis hin zu Studienreisen und Austauschprogrammen, kontinuierlich zu verbessern (DOLUSCHITZ 2010a, S. 92).

2. Wie wird das Thema Fachkräftemangel in der landwirtschaftlichen Praxis wahrgenommen und wie können die Betriebsleiter mit einem drohenden Fachkräftemangel umgehen?

Strukturelle und demografische Veränderungsprozesse führen bei gleichzeitigem Anstieg des geforderten Qualifikationsniveaus bei der Besetzung offener Stellen auch in der Landwirtschaft, wie auch in anderen Wirtschaftssektoren dazu, dass Fachkräfte knapper werden. Parallel hierzu führen der Agrarstrukturwandel und das damit verbundene einzelbetriebliche Wachstum zu einer Veränderung der Arbeitskräftestruktur innerhalb der Landwirtschaft, wodurch die Nachfrage nach qualifizierten Fremdarbeitskräften tendenziell steigt. Das eher negative Branchenimage der Landwirtschaft, sowie der Wettbewerb um Arbeitskräfte mit wirtschaftsstarken anderen Branchen, verschärft die Situation zusätzlich.

Nach den Ergebnissen der Umfrage aus Kapitel 2.3 sind über die Hälfte der Landwirte der Meinung, dass sich in der Landwirtschaft bereits ein Fachkräftemangel abzeichnet. Von den an der Umfrage beteiligten Betriebsleitern wird in erste Linie die Gewinnung von Fachkräften und Auszubildenden als auch von Führungskräften als schwierig eingeschätzt. Die Rekrutierung von Arbeitskräften für einfache Tätigkeiten wird überwiegend als eher unproblematisch eingestuft. Nahezu die Hälfte der Betriebsleiter erwartet zum Zeitpunkt der Befragung trotz dieser Einschätzung keine Probleme durch den Fachkräftemangel für den eigenen Betrieb. Demzufolge besteht derzeit noch kein akuter Personalmangel unter der Mehrzahl der antwortenden Betriebsleiter. Feststellbar ist allerdings, dass der Fachkräftemangel in den neuen Bundesländern vergleichsweise stärker ausgeprägter ist als im früheren Bundesgebiet. Dies ist auf die ungünstigere Altersstruktur der Beschäftigten in den neuen Bundesländern mit einem hohen Anteil an Arbeitskräften, die kurz vor dem Renteneintritt stehen, zurückzuführen. Diese Altersstruktur führt dazu, dass die Gewinnung passender Arbeitskräfte zum Ersatz altersbedingt ausscheidender Mitarbei-

ter in dieser Region deutlich dringlicher ist (FOCK et al. 2011, S. 41f.; WIENER 2005, S. 5). Auch in den Untersuchungen zum Fachkräftemangel von LUTZ et al. und WOLZ et al., die in Sachsen-Anhalt durchgeführt wurden, werden Probleme bei der Suche nach qualifizierten Fachkräften für landwirtschaftliche Betriebe festgestellt (LUTZ et al. 2003; WOLZ et al. 2014). Nach der Studie von WINGE werden in Sachsen-Anhalt bis 2020 etwa 30 % der ständig beschäftigten Arbeitskräfte das Rentenalter erreichen (WINGE 2015, S. 36f.). Hierbei sind erhebliche Unterschiede in Bezug auf die unterschiedlichen Qualifikationsgruppen feststellbar. Es wird davon ausgegangen, dass in den nächsten Jahren 52 % der Facharbeiter, 21 % der un- und angelernten Beschäftigten, 17 % der Akademiker und 10 % der Meister und Techniker das Renteneintrittsalter erreichen werden (WINGE 2015, S. 43f.). Die Zahlen bestätigen, dass in erster Linie Nachwuchskräfte mit Fachqualifikationen bzw. akademischem Abschluss benötigt werden.

Im Rahmen der Erhebung wurde häufig nicht ein Mangel an Bewerbern als Grund genannt, weshalb Mitarbeiter nicht eingestellt werden konnten, sondern es wurde angegeben, dass es zwar eine große Anzahl an Bewerbungen gibt, diese aber häufig nicht über die passenden Qualifikationen und Fähigkeiten, die zur Ausübung der vakanten Stelle notwendig sind, verfügen. Hieraus ergibt sich die Frage, über welche Qualifikationen Fremdarbeitskräfte verfügen sollten, um als Bewerber in Frage zu kommen. Nach der Analyse der Qualifikationen in Kapitel 2.2 sind den landwirtschaftlichen Betriebsleitern Qualifikationen aus dem Bereich der Soft Skills wie Verlässlichkeit und Engagement besonders wichtig. In Bezug auf die fachlichen Qualifikationen ist festzustellen, dass mit Zunahme der Betriebsgröße bzw. zunehmendem Alter der Betriebsleiter die fachlichen Qualifikationen wichtiger werden. Auch von GERDS und POEHLS ist die Abhängigkeit von Betriebsgröße und fachlichen Kenntnissen festgestellt worden (GERDS und POEHLS 2011, S. 407f.). Erklärbar ist der Zusammenhang zwischen fachlichen Qualifikationen und Betriebsgröße durch den höheren Grad an Arbeitsteilung, der auf größeren landwirtschaftlichen Betrieben anzutreffen ist. Auf diesen Betrieben werden Fachkräfte für einzelne spezifische Arbeitsstellen gesucht, die über das notwendige Fachwissen verfügen, um innerhalb ihrer Aufgaben eigenverantwortlich zu agieren. Ein kleinerer Betrieb benötigt hingegen eher eine flexible Allroundkraft, die viele verschiedene Aufgaben verantwortlich ausführen kann. Das spezifische Fachwissen steht hier nicht so sehr im Fokus, da jederzeit Rücksprache mit dem Betriebsleiter gehalten werden kann, der dann die notwendigen Anweisungen erteilt. Verdeutlicht wird dies ebenfalls dadurch, dass insbesondere Betriebsleiter aus den neuen Bundesländern den fachlichen Qualifikationen eine höhere Bedeutung zugewiesen haben als Betriebsleiter aus dem früheren Bundesgebiet. Problematisch ist hierbei, dass, wie bereits angesprochen, insbesondere der Fach-

kräftemangel in den neuen Bundesländern in den kommenden Jahren aufgrund der überalterten Arbeitskräftestruktur eher weiter zunehmen wird.

Um dem Wettbewerb um Fachkräfte standzuhalten, müssen die landwirtschaftlichen Betriebe verschiedene Wege nutzen, um passende Mitarbeiter in genügender Zahl und insbesondere mit den notwendigen Qualifikationen gewinnen zu können. Die in der Landwirtschaft beliebte Empfehlung von Arbeitskräften im Bekanntenkreis wird vermutlich nicht ausreichend sein, um passende Mitarbeiter zu rekrutieren. Es sollten daher auch alle weiteren möglichen passiven und aktiven Maßnahmen der Personalbeschaffung wie z.B. Stellenanzeigen in Internetportalen, Ausgänge an Fachschulen, Dienstleistungen von Personalberatern oder eine eigene Homepage überdacht werden. Parallel hierzu sind alternative betriebliche Maßnahmen wie die innerbetriebliche Ausbildung und Weiterbildung von Mitarbeitern oder Investitionen in arbeitszeitreduzierende Techniken, um den Fachkräftebedarf zu decken bzw. auch insgesamt den Arbeitskräftebedarf zu reduzieren, zu überdenken. Neben der reinen Mitarbeitergewinnung haben aber auch Instrumente zur langfristigen Bindung der derzeit beschäftigten Mitarbeiter eine hohe Bedeutung. TANNEBERGER und VON DAVIER weisen im Rahmen ihrer empirischen Studien zur Mitarbeitermotivation auf die hohe Bedeutung von immateriellen Anreizen, wie Betriebsklima und Arbeitsplatzsicherheit, hin. Mitarbeitern sind die immateriellen Anreize häufig wichtiger als die finanziellen Anreize (TANNEBERGER 2006, S. 84; VON DAVIER 2007, S. 139f.). Auch die Untersuchung zur Arbeitszufriedenheit von NÄTHER et al. bestätigt die hohe Bedeutung der immateriellen Anreize (NÄTHER et al. 2014, S. 146). Ein Ansatzpunkt, um dem Fachkräftemangel zu begegnen, stellt daher auch die Verbesserung dieser immateriellen Anreize dar.

Ganz entscheidenden Einfluss, sowohl auf die Rekrutierung von Arbeitskräften als auch auf das Arbeitsklima und somit den langfristigen Verbleib der Mitarbeiter innerhalb des Betriebes hat der Führungsstil des Betriebsleiters. Betriebsleiter, die sich mit ihrer eigenen Führungsqualifikation auseinandersetzen, haben weniger Schwierigkeiten bei der Personalführung was sich beispielsweise an höher motivierten Mitarbeitern zeigt. NÄTHER et al. weisen ebenfalls auf den engen Zusammenhang zwischen Bindung und Motivation von Mitarbeitern und der Qualifikation der Betriebsleitung hin (NÄTHER et al. 2014, S. 148). Besonders für wachsende Betriebe mit einer ansteigenden Anzahl an Fremdarbeitskräften kann es daher sinnvoll sein, Weiterbildungsmöglichkeiten oder Dienstleistungen von externen Beratern in Anspruch zu nehmen, um sich im Bereich der Personalführung bzw. des Personalmanagements im Allgemeinen zu verbessern (BRONSEMA et al. 2014, S. 39; HEYDER et al. 2009, S. 280f.). Angeboten werden Informationen und Weiterbildungen zu Arbeits- und Sozialversicherungsrecht sowie Personalmanagement und

Führungsaufgaben beispielsweise von den berufsständischen Verbänden und Ämtern. Dienstleistungen, wie die Abwicklung der Lohnabrechnungen oder aller notwendigen Sozialversicherungsangelegenheiten, bieten Steuerberater an.

3. Mit Hilfe welcher Maßnahmen können ländliche Genossenschaften das Verhältnis zu ihren Mitgliedern nachhaltig stärken?

Vor dem Hintergrund des anhaltenden Agrarstrukturwandels und den sich hierdurch ergebenden Veränderungen im Verhältnis von Anbietern zu Kunden ist es für die ländlichen Genossenschaften unumgänglich, sich mit Maßnahmen, die das Verhältnis zu ihren verbleibenden Mitgliedern bzw. Kunden nachhaltig stärken, auseinanderzusetzen.

SCHULZE als auch VOSS stellen in ihren Studien zur Kundenbindung im privaten sowie im genossenschaftlichen Landhandel fest, dass allein die Kostenführerschaft nicht ausreichend ist, um Kunden langfristig an ein Unternehmen zu binden (SCHULZE 2012, S. 12ff.; VOSS 2008, S. 83ff.). Nach VOSS stellen insbesondere weiche Kriterien wie Vertrauen, Zuverlässigkeit oder Loyalität wichtige Kriterien in Bezug auf die Kundenbindung dar (Voss 2008, S. 105). SCHULZE kommt zu dem Ergebnis, dass guter Service sowie gute Informationsgrundlagen über die Entwicklungen an den Agrarmärkten positiven Einfluss auf die Kundenbindung ausüben. Entscheidende Wirkung auf die Kundenbindung haben auch die Mitarbeiter, die im Rahmen der Kundenbetreuung und -beratung zur Zufriedenheit der Kunden beitragen (SCHULZE 2012, S. 12ff.). Auch HORSTHEMKE stellt innerhalb seiner Untersuchung zum Thema Mitgliederbindung und Kapitalaufbringung im Strukturwandel ländlicher Genossenschaften die Beziehung zwischen Kunden und Genossenschaftsmitarbeitern heraus (HORSTHEMKE 2000, S. 80ff.).

Ein möglicher Anknüpfungspunkt in Bezug auf die Verbesserung des Verhältnisses zu den Mitgliedern besteht insbesondere in einem weiteren Ausbau des bestehenden Dienstleistungsangebotes der ländlichen Genossenschaften. Wie bereits in den vorherigen Kapiteln angesprochen, verändert sich unter anderem aufgrund des Größenwachstums der landwirtschaftlichen Betriebe und der Liberalisierung der Märkte das Anforderungsprofil, das an die Qualifikation der landwirtschaftlichen Betriebsleiter gestellt wird. In diesem Zusammenhang gewinnt die Weiterbildung und Beratung von landwirtschaftlichen Betriebsleitern zunehmend an Bedeutung. Die Ergebnisse in Kapitel 3.2 zeigen, dass die genannten Punkte den ländlichen Genossenschaften durchaus bekannt und sie sehr bestrebt sind, Wege zu finden, diese Vorschläge in der Praxis umzusetzen. Probleme bereiten den Genossenschaften dabei insbesondere die Kosten, die mit der Erweiterung bestehender Dienstleistungsangebote verbunden sind. Denn bei einem Ausbau des Dienstleis-

tungsangebots in Form von intensiven Beratungsangeboten besteht das Risiko, dass trotz einer aufwendigen, kostenlosen Beratung anschließend kein Kaufakt erfolgt. Die Genossenschaft müsste bei derzeitigen Strukturen in so einem Fall trotzdem die Kosten der Beratung tragen. Ein Lösungsansatz für dieses Problem, könnte die Einführung einer honorarpflichtigen Beratung sein, bei der die Beratungskosten beim Kauf des Produktes mit dem Kaufpreis verrechnet werden.

Zusätzlich kann eine stärkere Einbindung der Mitglieder in die Geschehnisse und Entscheidungsfindung der Genossenschaft die Mitgliederbindung verbessern. Problematisch hieran ist jedoch, dass sich Mitglieder im Bereich der ländlichen Genossenschaften häufig nur sehr wenig oder gar nicht mit ihrer Genossenschaft identifizieren können (HORSTHEMKE 2000, S. 106f.). Teilweise ist eine mangelnde Identifikation mit der Genossenschaft auf eine Entfremdung der Mitglieder zur Genossenschaft im Zuge einer Fusion zurückzuführen. Zunehmende Konsolidierungsprozesse und das damit verbundene Wachstum führen zu einem Anstieg der Anonymität innerhalb der Genossenschaft. Um dies zu vermeiden, ist es notwendig, das „Wir-Gefühl“ innerhalb der Genossenschaft zu stärken und so die emotionale Bindung zur Genossenschaft zu verbessern. Hierbei kommt der Kommunikation mit den Mitgliedern eine zentrale Rolle zu. Die Bereitstellung einer angemessenen Menge an Informationen ist nach HORSTHEMKE die Voraussetzung für eine aktive Beteiligung der Mitglieder an der Selbstverwaltung der Genossenschaft (HORSTHEMKE 2000, S. 108).

Anhand der Winzergenossenschaften zeigt sich, wie problematisch die Einbindung von jungen Mitgliedern in die Genossenschaft ist, da unter den jungen Betriebsleitern ein ausgeprägtes Streben nach Eigenständigkeit, Unabhängigkeit und Selbstverwirklichung zu verzeichnen ist, was in Augen der jungen Betriebsleiter durch Genossenschaften eher gehemmt wird (vgl. Kapitel 3.4). HAKELIUS stellt Unterschiede zwischen Landwirten verschiedener Altersgruppen in Bezug auf die Bewertung der genossenschaftlichen Grundwerte fest. So ist unter jüngeren Genossenschaftsmitgliedern eine steigende Individualisierung erkennbar, die zu einem Rückgang des Solidaritätsverhaltens führt (HAKELIUS 1996, S. 149f.). Im Bereich der Winzergenossenschaften werden den Jungwinzern innerhalb der Genossenschaften bereits viele Aktivitäten, wie die Gründung von speziellen Jungwinzervereinigungen oder die Gründung von Jungwinzerbeiräten, angeboten, um den jungen Mitgliedern die Möglichkeit zu geben, eigene Ideen und Projekte umzusetzen und hierdurch das Verhältnis zu jungen Mitgliedern zu verbessern. Diese Maßnahmen sollten in jedem Fall weiter verfolgt und ausgebaut werden. Nach STEFFEN et al. ist es zur stärkeren Bindung von jungen Betriebsleitern an Molkereigenossenschaften notwendig, die Auszah-

lungssysteme der Genossenschaften, zum einen in Bezug auf die Preisfindung aber auch in Bezug auf die Kommunikation, transparenter und nachvollziehbar zu gestalten (STEFFEN et al. 2010, S. 219).

Der genossenschaftlichen Preisfindung kommt generell und nicht nur bei der Bindung junger Mitglieder eine hohe Bedeutung zu. Sie ergibt sich aus dem gesetzlich verankerten zentralen Ziel der Förderung der Mitglieder einer jeden Genossenschaft. So gibt § 1 Abs. 1 GenG vor, „den Erwerb oder die Wirtschaft ihrer Mitglieder oder deren soziale oder kulturelle Belange durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb zu fördern“ (GROSSKOPF et al. 2012, S. 80). Im Vergleich zu anderen Rechtsformen soll von einer Genossenschaft somit kein gewinnorientierter Zweck verfolgt werden, sondern im Rahmen der Mitgliederförderung gute Konditionen für die Mitglieder geschaffen werden. Um die langfristige Existenz einer Genossenschaft zu sichern, ist es jedoch nötig, dass Rücklagen gebildet und Investitionen durchgeführt werden (KLOSE 1998, S. 33). Häufig ist hierbei jedoch von Seiten der Mitglieder aufgrund von unvollständigen Informationen schwer zu beurteilen, ob die Strategien der Genossenschaft in Bezug auf Rücklagen und Investitionen sinnvoll sind. So ist beispielsweise in Bezug auf Molkereigenossenschaften schwer nachvollziehbar, ob die Höhe des Auszahlungspreises im Kontext des internationalen, liberalisierten Milchmarktes angemessen ist, oder ob eventuell das Management der Genossenschaft seine eigenen Interessen in Bezug auf Gehälter, Sonderauszahlungen und Karriere in der Vordergrund stellt und dies der Grund eines gegebenenfalls niedrigen Auszahlungspreises ist. Diese Informationsasymmetrie zwischen den Mitgliedern und dem Management der Genossenschaft führt zu einem klassischen Prinzipal-Agenten-Problem (STEFFEN et al. 2010, S. 209). Das Prinzipal-Agenten-Problem ergibt sich aus dem Verhältnis zwischen Prinzipal (Auftraggeber bzw. Mitglied) und Agent (Auftragnehmer bzw. Management), welches durch die Abhängigkeit des Prinzipals vom Agenten gekennzeichnet ist. Um seinen eigenen Nutzen zu maximieren, überträgt der Prinzipal dem Agenten seine Property-Rights in Form von Handlungs- und Entscheidungsrechten. Der Agent übernimmt diese und kann somit direkten Einfluss auf die Höhe des Zielerreichungsgrades des Prinzipals nehmen. In Bezug auf das Handlungsergebnis des Agenten besteht Informationsasymmetrie zwischen dem Agenten und dem Prinzipal zu Gunsten des Agenten, die es dem Prinzipal erschwert, das Ergebnis des Agenten korrekt zu bewerten. Bei Divergenzen der Nutzenfunktion zwischen Prinzipal und Agenten kommt hinzu, dass der Agent seinen Entscheidungsspielraum und Informationsvorteil ausnutzt, um seine eigene Nutzenfunktion durch opportunes Verhalten zu Ungunsten des Prinzipals zu maximieren (SCHOPPE et al. 1995, S. 180ff.; PICOT et al. 2001, S. 56f.). In Bezug auf das beschriebene Prinzipal-Agenten Problem zwischen

dem Management der Genossenschaft und den Mitgliedern kann, wie bereits an anderer Stelle angesprochen, diese Informationsasymmetrie durch eine lückenlose und kontinuierliche Kommunikation verringert werden. Hierbei ist insbesondere das Management der Genossenschaft gefordert, das beispielsweise durch kontinuierliche Rundschreiben die Mitglieder über die Vorgänge in der Genossenschaft aber auch über die aktuellen Entwicklungen auf den jeweiligen Märkten informiert, damit die Mitglieder die Zusammenhänge besser nachvollziehen können. Zudem sollten alle Möglichkeiten, die im Rahmen der Mitgliederpolitik umsetzbar sind, genutzt werden, um für die Mitglieder weitere finanzielle Vorteile zu schaffen. Hier können beispielsweise exklusive Mitgliederprodukte der Genossenschaftsbanken, wie Bonussysteme oder Mitglieder-Mehrwertprogramme, Ansätze bieten, die auf die ländlichen Genossenschaften übertragen werden können (DOLUSCHITZ 2014, S. 576).

Ein weiterer wichtiger Punkt im Zusammenhang mit der Mitgliederbindung stellt die vertragliche Bindung dar. Im Rahmen von vertraglichen Vereinbarungen wie Anbau- und Abnahmevereinbarungen zwischen Mitgliedern und ihrer Genossenschaft kann nicht nur die Planungs-, Handlungs- und Kalkulationssicherheit auf beiden Seiten verbessert werden, sondern auch die Zusammenarbeit gestärkt und die Rohstoffbeschaffung weitgehend gesichert werden. Dies ermöglicht eine Verbesserung des Qualitätsmanagements der jeweiligen von den ländlichen Genossenschaften erzeugten Produkte. Außerdem ermöglichen langfristig abgeschlossene Verträge, in denen beispielsweise die Mengen und Qualitäten oder auch die jeweiligen Getreide-, Obst-, Gemüse- oder Rebsorten im Vorfeld vertraglich vereinbart werden, Erleichterungen beim Aufbau einer stabilen Marktposition (HANF und KÜHL 2005, S. 219,). Im Bereich der Winzergenossenschaften findet teilweise bereits eine ausgeprägte Zusammenarbeit zwischen Winzer und Genossenschaft in Bezug auf die Qualität statt, da die Weinqualität bekanntlich bereits im Weinberg beginnt (SCHMITT 2015, S. 127). Diese Art der Zusammenarbeit, die bei der Auswahl der Rebsorte anfängt und über die Arbeiten im Weinberg bis zur Lese abgestimmt ist, um ein qualitativ hochwertiges Produkt zu produzieren, kann auch auf andere Bereiche der ländlichen Genossenschaften wie Molkereigenossenschaften oder Bezugs- und Absatzgenossenschaften übertragen werden, um die Wettbewerbsposition zu verbessern und so am Ende die Auszahlungspreise im Sinne der Mitgliederförderung zu steigern. Orientierungshilfe bei der Entwicklung einer tiefen vertraglichen Zusammenarbeit können beispielsweise die Anfang der 90er Jahre in den USA entstandenen New Generation Cooperatives darstellen. Sie unterscheiden sich von einer klassischen Genossenschaft insbesondere durch die Begrenzung der Mitgliederanzahl. Zudem besitzen die Mitglieder in Abhängigkeit ihrer gezeichneten Anteile Lieferrechte, welche frei handelbar

sind. Die Lieferrechte verpflichten zum einen das Mitglied dazu, eine bestimmte Menge des von ihm erzeugten Produktes in einer bestimmten Qualität an die Genossenschaft abzuliefern und auf der anderen Seite auch die Genossenschaften zur vereinbarten Abnahme. Kann ein Mitglied seine Liefervereinbarungen nicht einhalten, müssen die zusätzlichen Kosten, die der Genossenschaft hierdurch eventuell entstehen, von dem jeweiligen Mitglied getragen werden (HORSTMKE 2000, S.127ff.).

Grundsätzlich kann bei der Verbesserung der Mitgliederbindung und beim Aufbau einer passenden Mitgliederpolitik eine Orientierung an den fünf Problemfeldern von COOK hilfreich sein (COOK 1995, S. 1156f.). Nach dem von COOK beschriebenen Free-Rider Problem profitieren alle Mitglieder aber auch Nichtmitglieder einer Genossenschaft unabhängig von ihrem individuellen Beitrag von den Leistungen einer Genossenschaft. Hierdurch entsteht insbesondere zwischen jungen und älteren Mitgliedern Konfliktpotenzial. Um dieses möglichst gering zu halten, sollten die Genossenschaften kontinuierlich Informationen z.B. über Investitionen in das langfristige Förderpotenzial an ihre Mitglieder weitergeben. Das eng mit dem Free-Rider Problem verbundene Horizon-Problem entsteht dadurch, dass sich langfristige Investitionen nicht für jeden Anteilseigner in gleichem Maße lohnen. Scheidet beispielsweise ein Mitglied aus der Genossenschaft aus, bevor es von den durchgeführten Investitionsmaßnahmen profitieren kann, entsteht ein Ungleichgewicht zwischen Ertrag und Aufwand dieses Mitglieds. Dadurch wird innerhalb der Genossenschaft eher ein Investitionsklima geschaffen, das auf Investitionen mit kurzfristigen Renditen bzw. hohe Auszahlungspreise und Dividenden abzielt. Das Management der Genossenschaft sollte daher darauf achten, auch Investitionen, die erst langfristig gesehen einen höheren Nutzen für die Mitglieder stiften, nicht aus den Augen zu verlieren. Das Portfolio-Problem kennzeichnet sich durch die fehlende Möglichkeit, Genossenschaftsanteile zu handeln. Die Mitglieder können aufgrund dieser Tatsache ihre eigene individuelle Risikoeinschätzung nur innerhalb der Entscheidungsgremien der Genossenschaft durch ihre Stimmabgabe in der Generalversammlung ausdrücken. Hier müssen sich dann risikofreudige Mitglieder gegenüber risikoscheuen Mitgliedern bei der Entscheidungsfindung durchsetzen. Auch an dieser Stelle kommt der Kommunikation mit den Mitgliedern eine große Bedeutung zu. Werden die Mitglieder im Vorfeld von Investitionsentscheidungen gut mit Informationen versorgt, können sie das mit der Investition verbundene Risiko besser einschätzen und sind leichter zu überzeugen. Das Control-Problem entsteht ebenfalls aufgrund des nicht vorhandenen Marktes für Genossenschaftsanteile. Vorstand, Aufsichtsrat und Genossenschaftsmitglieder können sich beispielsweise nicht anhand einer Kursentwicklung über die Lage der Genossenschaft informieren. Parallel hierzu stiftet das gemeinschaft-

lich getragene Kapital einer Genossenschaft die Mitglieder dazu an, Aufgaben, die sie im Rahmen der Selbstverwaltung der Genossenschaft übernehmen sollten, zu vernachlässigen. Dies gilt besonders für große bzw. wachsende Genossenschaften in denen Mitglieder häufig das Interesse daran verlieren, Verantwortung und Aufgaben für die Genossenschaft zu übernehmen. Vor diesem Hintergrund sind wiederkehrende Aufforderungen seitens der Führungsebene der Genossenschaft an die Mitglieder, sich für die Genossenschaft einzusetzen und zu engagieren, notwendig. Das Influence-Cost-Problem tritt aufgrund unterschiedlicher Interessenslagen unter den einzelnen Genossenschaftsmitgliedern aber auch bei unterschiedlichen Interessen zwischen Mitgliedern und Management der Genossenschaft auf. Hierdurch können Zielkonflikte entstehen, die die Entscheidungsfindung behindern. In Abhängigkeit der Heterogenität der Mitgliederstruktur und der Größe der Genossenschaft können diese Konflikte unterschiedlich stark ausfallen. Auch hier kann durch die Entscheidungsvorbereitung sowie die Autorität der Geschäftsführung großer Einfluss auf das Ausmaß des Zielkonfliktes genommen werden (COOK 1995, S. 1156f.).

4. Welche Strategien werden von ländlichen Genossenschaften verfolgt, um ihre Marktposition effektiv und nachhaltig zu sichern?

Im Allgemeinen können sich die ländlichen Genossenschaften mittels der Strategie der Kostenführerschaft, der Strategie der Differenzierung oder der Strategie der Nische an die sich verändernden Rahmenbedingungen anpassen und im Wettbewerb durchsetzen (Porter 1999, S. 118ff.). Auch die befragten Geschäftsführer (vgl. Kapitel 3.2) sehen in der kombinierten Umsetzung des strategischen Managements eine potenzielle Chance, um sich anzupassen. Es wird jedoch deutlich, dass eine reine Kostenführerschaft im Alleingang nicht umsetzbar ist. Deshalb wird insbesondere die Strategie der Differenzierung und der Nische verfolgt. Dies zeigt sich auch am Beispiel der Molkereigenossenschaften, die sowohl in diversifizierte Molkereikonzerne, effiziente Produktspezialisten und Nischenproduzenten eingeteilt werden können (DOLUSCHITZ 2014, S. 581).

In Bezug auf die Verbesserung der Kostenführerschaft kommt der Fusion eine wichtige Rolle zu. Innerhalb der einzelnen Fusionsziele nimmt die Kosteneinsparung sogar die bedeutsamste Stellung ein (HAMM 1990, S. 352; SEIDEL 1996, S. 71; OHLMEYER und PHILIPOWSKI 1990, S. 18). Dies wird am Beispiel der Fusionen von Obstgenossenschaften in Südtirol deutlich, für die das zentrale Ziel der Fusion die Kosteneinsparung und die sich hieraus ergebende Verbesserung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit der Genossenschaften ist (vgl. Kapitel 3.1). Als problematisch bei einer Fusion wird häufig der mögliche Identitäts- und Vertrauensverlust der Mitglieder

in die Genossenschaft aufgeführt (RINGLE und KEEBINGATE 2001, S. 33). Die Ergebnisse der Fusionen der Obstgenossenschaften in Südtirol zeigen hier jedoch eindeutig, dass, wenn die Vorbereitung der Fusion sowie Umsetzung stets in engem kommunikativem Austausch mit den Mitgliedern erfolgt, keine größeren Schwierigkeiten auftreten.

Neben einer Fusion können auch durch andere Zusammenschlüsse in Form von Kooperationen, z.B. durch Gründung einer GmbH, die Ziele der Kosteneinsparung und Leistungssteigerung verfolgt werden. HANISCH et al. stellen im Rahmen ihrer Untersuchung zum Thema Ableitung von Entwicklungsstrategien von Warengenossenschaften jedoch fest, dass aufgrund einer höheren Planungssicherheit Fusionen und Beteiligungen eine höhere Bedeutung zugewiesen wird als Kooperationen (HANISCH et al. 2008, S. 35).

Bei Betrachtung der aktuellen wirtschaftlichen Situation der ländlichen Genossenschaften sind für das Wirtschaftsjahr 2015 im Vergleich zum Vorjahr 2014 deutliche Umsatzrückgänge von 8,5 % zu verzeichnen. Der Gesamtumsatz reduzierte sich im Vergleich von 66,4 Milliarden Euro in 2014 auf 60,8 Milliarden Euro in 2015 und ist somit fast auf das Niveau von 59,5 Milliarden Euro in 2012 gesunken (DEUTSCHER RAIFFEISENVERBAND 2016; DEUTSCHER RAIFFEISENVERBAND 2015). Besonders starke Rückgänge waren im Bereich der Molkereigenossenschaften (-14,9 %), den Agrargenossenschaften (-10 %), der Warenwirtschaft (-7,9 %) und den Vieh- und Fleischgenossenschaften (-6,1 %) zu verzeichnen. Auch in 2016 ist aufgrund der aktuellen Marktsituation nicht mit einer Stabilisierung der negativen Umsatzentwicklung zu rechnen (DEUTSCHER RAIFFEISENVERBAND 2016). In der deutschen Landwirtschaft ist eine analoge Entwicklung zu erkennen. Die Unternehmensergebnisse der Haupterwerbsbetriebe haben sich im vergangenen Wirtschaftsjahr 2014/2015 im Vergleich zum Vorjahr um 35 % auf durchschnittlich 43.300 € je Betrieb reduziert. Bei Betrachtung der Unternehmensergebnisse der vergangenen 10 Wirtschaftsjahre ist erkennbar, dass jährliche Schwankungen des Einkommens in der Landwirtschaft nicht ungewöhnlich sind. Hervorzuheben in Bezug auf die Markt- und Preisentwicklung im Wirtschaftsjahr 2014/2015 sind jedoch die negativen Preisentwicklungen sowohl bei tierischen als auch bei pflanzlichen Produkten. Besonders starke Rückgänge mussten die milchvieh- bzw. schweinehaltenden Betriebe hinnehmen (BUNDESMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG UND LANDWIRTSCHAFT (o. J.), S. 7).

Die Frage ist nun, wie von Seiten der ländlichen Genossenschaften am besten mit der derzeitigen Situation, geprägt durch den strukturellen Wandel in der Landwirtschaft, den liberalisierten Agrarmärkten aber auch durch die Konzentrationsprozess in der Lebensmittelverarbeitung und im

Lebensmittelhandel, umgegangen wird. Bei Betrachtung der Entstehungsgeschichte der ländlichen Genossenschaften ist festzustellen, dass Genossenschaften sich in den vergangenen 160 Jahren in Deutschland zu einer besonders krisenresistenten und überlebensfähigen Unternehmensform entwickelt haben (GROS 2009, S. 97), die Veränderungen von wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen, ausgelöst durch Wirtschaftskrisen oder Politikwechsel, erfolgreich bewältigen können. Dies hat sich beispielsweise deutlich während der Finanz- und Wirtschaftskrise 2007 und 2008 gezeigt (GROS 2009, S. 99). Die genossenschaftlich organisierten Banken bewältigten die Krise aufgrund ihrer stabilen Struktur, ihrer regionalen Verankerung und Mitgliederfundierung gut. Sie konnten in dieser Zeit sogar neue Mitglieder gewinnen und somit gestärkt aus der Krise gehen (STAPPEL 2013, S. 23). Bedingt war dies insbesondere durch die genossenschaftlichen Werte. Durch verbindliche und verbindende genossenschaftliche Werte können Vertrauen und Sicherheit geschaffen werden, was in Zeiten sich kontinuierlich ändernder Rahmenbedingungen eine gewisse Stabilität und Beständigkeit vermittelt (GROS 2009, S. 99; HILL 2015, S. 98). Vor dem Hintergrund der von Jahr zu Jahr schwankenden und momentan schwierigen Marktlage in der Landwirtschaft, geprägt durch negative Preisentwicklungen unter anderem aufgrund der weiteren Liberalisierung der Agrarrohstoffmärkte, sollten die ländlichen Genossenschaften ihr Alleinstellungsmerkmal der Mitglieder- und Wertorientierung ins Zentrum der strategischen Ausrichtung und Unternehmenspolitik stellen, um zu gewährleisten, dass sich die Mitgliedschaft in finanzieller Hinsicht lohnt und insbesondere, um die emotionale Bindung nachhaltig zu stärken. Denn gerade das große Vertrauen in die Stabilität und Sicherheit der Rechtsform Genossenschaft kann den ländlichen Genossenschaften den Vorteil verschaffen, sich im Wettbewerb von konkurrierenden Unternehmen abzuheben.

Schlussfolgernd ist festzuhalten, dass der Strukturwandel der deutschen Landwirtschaft nicht nur Konsequenzen für den Landwirt als Unternehmer mit sich bringt. Auch die ländlichen Genossenschaften müssen mittels der jeweiligen, spezifischen auf die Genossenschaft abgestimmten Anpassungsstrategie auf den Wandel der landwirtschaftlichen Betriebsstrukturen reagieren. Bei Betrachtung der gesamten Wertschöpfungskette wird sich die schwache Position der einzelnen landwirtschaftlichen Unternehmen innerhalb der gesamten Agro-Food-Wertschöpfungskette jedoch langfristig trotz der wachsenden landwirtschaftlichen Betriebe nicht ändern, da parallel auch weiterhin innerhalb der Agro-Food-Wertschöpfungskette Konzentrationsprozesse im Bereich der Verarbeitung und Vermarktung von Lebensmitteln stattfinden. Vor diesem Hintergrund nehmen Genossenschaften auch zukünftig eine wichtige Position innerhalb der Agro-Food-Wertschöpfungskette ein, um im Sinne einer großen Kooperation der starken Marktmacht der

Lebensmittelindustrie und des Lebensmitteleinzelhandels entgegen zu treten. Wie wichtig Genossenschaften innerhalb der Agro-Food-Wertschöpfungskette sind, heben auch BIJAM et al. in ihrer Studie „Support for Farmers Cooperatives“ hervor. Genossenschaften verbessern nach BIJAM et al. insbesondere die Verhandlungsmacht ihrer Mitglieder innerhalb der Wertschöpfungskette und ermöglichen den Mitgliedern von Skaleneffekten zu profitieren. Entscheidend für den Erfolg der Genossenschaft ist dabei nicht zwangsläufig die Größe der Genossenschaft sondern vielmehr das Management der Genossenschaft (BIJAM et al. 2012, S. 110ff.). Somit ergibt sich sowohl in Bezug auf die Führung und strategische Ausrichtung einer Genossenschaft als auch eines landwirtschaftlichen Unternehmens, dass letztendlich nicht nur die Unternehmensgröße die entscheidende Stellschraube im Wettbewerb ist. Der Unternehmenserfolg hängt vielmehr von den einzelnen Geschäftsführer bzw. Betriebsleiter ab. Diese sollten im Sinne eines klassischen Unternehmers in der Lage sein, vor dem Hintergrund eines sich kontinuierlich verändernden Umfeldes neue Potenziale bzw. Geschäftschancen zu erkennen und Innovationen umzusetzen, um entweder die Kostenführerschaft zu übernehmen, zu halten oder möglichst an erster Stelle in Marktnischen einzutreten, um letztendlich das Unternehmen optimal innerhalb des Wettbewerbs auszurichten.

5a Zusammenfassung

Der kontinuierlich voranschreitende Strukturwandel in der Landwirtschaft und deren vor- und nachgelagerten Bereichen ist Ausgangspunkt der vorliegenden kumulativen Dissertation. Im ersten Teil der Dissertation werden die Herausforderungen, mit denen sich die Landwirtschaft aufgrund des strukturellen als auch des demografischen Wandels auseinandersetzen muss, thematisiert. Hierbei steht der Wandel des Unternehmertums in der Landwirtschaft im Zentrum. Es wird analysiert, inwiefern ein Wandel vorliegt und welche Konsequenzen sich hieraus für Leiter landwirtschaftlicher Betriebe ergeben. In Bezug auf den demografischen Wandel der Bevölkerung werden die Auswirkungen auf die Verfügbarkeit von qualifizierten landwirtschaftlichen Arbeitskräften beurteilt.

Im Rahmen der Untersuchungen zeigt sich aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen, unter anderem bedingt durch den fortschreitenden Strukturwandel sowie der zunehmend liberalisierten Agrarmärkte, eine starke Abhängigkeit zwischen dem betrieblichen Erfolg und den Fähigkeiten eines Landwirtes, unternehmerisch zu handeln. Parallel verändert sich im Zuge des betrieblichen Wachstums und des technischen Fortschritts das Aufgabengebiet der Betriebsleiter. Organisatorische sowie leitende Aufgaben gewinnen an Bedeutung, während praktische, ausführende Aufgaben in relativem Umfang abnehmen.

Im Zuge des betrieblichen Wachstums erhöhen sich nicht nur die Anforderungen an die Betriebsleiter, sondern es steigen durch die zunehmende Technisierung und Spezialisierung der Betriebe auch die Anforderungen an die Qualifikation der Fremdarbeitskräfte. Es zeigt sich, dass besonders in Bezug auf die fachlichen Qualifikationen von Fremdarbeitskräften betriebsindividuelle und regional typische Unterschiede bestehen. Bei der Suche nach Fremdarbeitskräften kommt es insbesondere bei der Rekrutierung von Fachkräften schon heute zu Problemen, während Arbeitskräfte für einfache Hilfstätigkeiten leichter zu finden sind. Vor dem Hintergrund eines sich abzeichnenden Fachkräftemangels müssen sich die Betriebsleiter intensiver mit ihrem eigenen Führungsstil und Instrumenten des Personalmanagements, wie beispielsweise immateriellen Anreizsystemen, auseinandersetzen, um ihren Mitarbeitern ein attraktives und angenehmes, auf längere Dauer angelegtes Arbeitsumfeld zu bieten.

Im zweiten Teil der Dissertation werden die Herausforderungen, die sich aus dem Strukturwandel in der Landwirtschaft für die ländlichen Genossenschaften ergeben, untersucht. Diese sind bewährte Partner der Landwirtschaft sowohl bezüglich der Bereitstellung von Betriebsmitteln als

auch bei der Bündelung und Vermarktung von landwirtschaftlichen Erzeugnissen und einer damit verbundenen Verbesserung der Marktposition von Landwirten. Am Beispiel von Bezugs- und Absatzgenossenschaften sowie Obst- und Winzergenossenschaften wird das Mitgliedermanagement, insbesondere die Mitgliederbindung, betrachtet, da es in den vergangenen Jahren zu einem deutlichen Rückgang der Mitgliederanzahl in betreffenden Genossenschaften gekommen ist. Zudem werden Strategien zur Verbesserung der Marktposition der ländlichen Genossenschaften selbst aufgezeigt.

Die ländlichen Genossenschaften müssen, um den kontinuierlich sinkenden Mitgliederzahlen entgegenzuwirken, ein ganzheitlich durchdachtes Customer Relationship Management verfolgen. Eine zentrale Rolle kommt hierbei der Kommunikation mit den Mitgliedern zu. Eine lückenlose und kontinuierliche Kommunikation mit den Mitgliedern verbessert den Informations- und Kenntnisstand, regt die Mitglieder stärker zur Beteiligung im Rahmen der Selbstverwaltung innerhalb der Genossenschaft an und festigt insgesamt die emotionale Bindung zu den Genossenschaften. Mittels vertraglicher Vereinbarungen, etwa in Form von Anbau- und Abnahmeverträgen zwischen Mitgliedern und ihrer Genossenschaft, können die Zusammenarbeit intensiviert und die Mitgliederbindung positiv beeinflusst werden. Vor dem Hintergrund wachsender landwirtschaftlicher Betriebe und den damit verbundenen Anforderungen an die Qualifikationen der landwirtschaftlichen Betriebsleiter stellt der Ausbau der bestehenden Dienstleistungsangebote einen weiteren möglichen Anknüpfungspunkt zur Verbesserung des Mitgliederverhältnisses dar. Eine Erweiterung der Dienstleistungsangebote ist besonders in Bezug auf Beratungsangebote in den Bereichen Betriebswirtschaft, Unternehmensführung und Produktionstechnik sinnvoll.

Zur Sicherung der Marktposition können sich die Genossenschaften durch die Strategie der Kostenführerschaft, der Differenzierung oder der Nische an die sich wandelnden Rahmenbedingungen anpassen und im Wettbewerb durchsetzen. In der Praxis findet eine kombinierte Umsetzung dieser Strategien statt. Eine weitere verbreitete Strategie zur Verbesserung der Marktposition stellt die Fusion dar. Am Beispiel des Verlaufs von Fusionen von Obstgenossenschaften in Südtirol zeigt sich, dass die intensive Einbindung der Mitglieder in den Fusionsprozess entscheidend für den Erfolg ist.

Der Strukturwandel der deutschen Landwirtschaft bringt somit nicht nur Konsequenzen für den Landwirt als Unternehmer mit sich. Auch die ländlichen Genossenschaften müssen mittels der jeweiligen, spezifisch auf die Genossenschaft abgestimmten Anpassungsstrategie auf den Wandel der landwirtschaftlichen Betriebsstrukturen reagieren. Erfolgsentscheidend in Bezug auf die

Führung einer Genossenschaft als auch eines landwirtschaftlichen Betriebes ist hierbei nicht in erster Linie die Unternehmensgröße. Der Unternehmenserfolg hängt vielmehr vom einzelnen Betriebsleiter bzw. Geschäftsführer ab, der in der Lage sein muss, in einem sich dynamisch verändernden Umfeld neue Potenziale und Geschäftschancen zu erkennen und Innovationen umzusetzen, um sein Unternehmen optimal innerhalb des Wettbewerbs auszurichten.

5b Summary

The starting point for this cumulative thesis is the continuously advancing structural shift in agriculture and its upstream and downstream sectors. The first section of the thesis discusses the challenges faced by agriculture as a result of structural and demographic change. The thesis focuses on the shift in entrepreneurship in agriculture. It analyses to what extent there is a shift and the consequences that it has for the managers of agricultural businesses. Its impact on the availability of qualified agricultural workers is assessed in relation to the demographic change in the population.

The studies reveal a strong dependence between business success and the ability of a farmer to act in an entrepreneurial manner, among other things caused by advancing structural change and increasingly liberalised agricultural markets. At the same time the farm manager's remit is changing in line with economic growth and technical advances. Organisational and managerial tasks are growing in importance, while practical, hand-on tasks are relatively declining.

The demands on farm managers increase as farms grow, greater technology is used and farms tend to specialise, and the requirements governing the qualification of permanently employed external workers also become stricter. It becomes clear that there are differences specific to particular regions and between individual farms when it comes to the professional qualifications of workers. In terms of the search for workers, there are particular problems today relating to the recruitment of specialist employees, while workers for simple auxiliary tasks are easier to find. Against the background of an emerging skills shortage, farm managers are called upon to analyse more closely their own management style and personnel management tools, such as non-material incentive systems, to offer their employees an attractive and pleasant long-term working environment.

The second part of the thesis examines the challenges for rural cooperatives emanating from the structural change in agriculture. Cooperatives are the proven partners of agriculture, both in terms of the provision of equipment and the concentration and marketing of agricultural products, as well as the related improved market positioning of farmers. The thesis examines member management, in particular member retention, using the example of purchasing and sales cooperatives, as well as fruit and wine cooperatives, as there has been a sharp decrease in the number of members of the affected cooperatives in recent years. Strategies to improve the market position of rural cooperatives are also outlined.

The rural cooperatives need to adopt an end-to-end well thought-out customer relationship management approach to counteract steadily falling numbers of members. Communication with members plays a key role in this. End-to-end and continuous communication with members improves the exchange of information and knowledge, encourages members to participate to a greater extent in the self-government of the cooperative and strengthens the overall emotional ties to cooperatives. Cooperation can be intensified, product quality improved and member retention positively influenced by means of contractual agreements, possibly in the form of cultivation and sales contracts between members and their cooperative. Against the background of growing farms and the related rising demands on the qualifications of farm managers, expanding the existing services offered provides another possible starting point for improving relationships with members. Expanding the services offered by the farm makes sense particularly in relation to advisory services in business administration, business management and production technology.

To secure their market position, cooperatives can adapt to changing market conditions and gain a competitive edge by adopting a strategy of cost leadership, differentiation or niche marketing. The combined implementation of these strategies often happens in practice. Mergers represent another common strategy for improving market position. The history of mergers of fruit cooperatives in South Tyrol shows that the intensive involvement of members in the merger process is vital for its success.

Structural change in German agriculture therefore not only has consequences for the farmer as an entrepreneur. Rural cooperatives also need to respond to changes in agricultural business structures by adopting adaptation strategies specifically matched to the particular cooperative. The size of the company is not decisive when it comes to the success of managing a cooperative or a farm. The success of the business depends much more on the individual farm manager or director, who needs to be able to recognise new potential and business opportunities in a dynamically changing environment and implement innovations to ideally position the business within the competitive market.

Literaturverzeichnis

- AGRAR-EUROPE (2012): Landwirtschaft muss sich aus der „Informations-Sackgasse“ befreien. In: Agrar-Europe 37 vom 10. September 2012, S. 17.
- ALEWELL, K. (1967): Betriebswirtschaftliche Strukturfragen. Wiesbaden.
- ALSOS, G. A., CARTER, S., LJUNGGREN, E. und WELTER, F. (2011): The Handbook of Research on Entrepreneurship in Agriculture and Rural Development. Cheltenham, UK, Northampton, USA.
- ANDREÄ, K., BRODERSEN, C. und KÜHL, R. (2002): Führungsverhalten beziehungsweise Führungsstile in Agrarunternehmen. In: Agrarwirtschaft 51 (3), S. 164-173.
- AUERBACH, C. M. (2009): Fusionen deutscher Kreditinstitute: Erfolg und Erfolgsfaktoren am Beispiel von Sparkassen und Kreditgenossenschaften. Wiesbaden.
- BADEN-WÜRTTEMBERGISCHER GENOSSENSCHAFTSVERBAND (BWGV) (Hrsg.): 150 Jahre Baden-Württembergischer Genossenschaftsverband, Sonderband.
- BALMANN, A. (1996): Druck, Sog und die Einkommenssituation in der westdeutschen Landwirtschaft. In: Berichte über Landwirtschaft 74 (4), S. 497-513.
- BALMANN, A. und SCHAFT, F. (2008): Zukünftige ökonomische Herausforderungen der Agrarproduktion: Strukturwandel vor dem Hintergrund sich ändernder Märkte, Politiken und Technologien. In: Archiv für Tierzucht 51, S. 13-24.
- BATINIC, B. (2003): Internetbasierte Befragungsverfahren. In: Österreichische Zeitschrift für Soziologie, 28 (4), S. 6-18.
- BEA, F. und HAAS, J. (2013): Strategisches Management. München.
- BECKER, D. (2002): Bankenfusionen: Folgen für die Mitarbeiter. Frankfurt.
- BERGES, M. (2006): Familienbetriebe am Ende? In: DLG-Mitteilungen 12, S. 25-27.
- BICKERT, CH. und KÜNZEL, T. (2012): Suche nach Land und Leuten. In: DLG-Mitteilungen 12, S. 30-33.
- BIJAM, J. et al. (2012): Support for Farmers' Cooperatives. Final Report. Wageningen.
- BRANDES, W. (2000): Wettbewerb in der Landwirtschaft aus Sicht der evolutischen Ökonomik. In: Agrarwirtschaft 49 (8), S. 279-290.
- BRETZ, H. (1988): Unternehmertum und fortschrittsfähige Organisation. Wege zu einer Betriebswirtschaftlichen Avantgarde. In: KIRSCH, W. (Hrsg.): Münchener Schriften zur angewandten Führungslehre. Band 53. München.
- BRINKMANN, T. (1922): Die Ökonomik des landwirtschaftlichen Betriebes. In: Grundriß der Sozialökonomik, VII. Abteilung, Land- und Forstwirtschaftliche Produktion und Versicherungswesen. Tübingen, S. 27-124.
- BRONSEMA, H., NÄTHER, M., SCHLOSSER, K. und THEUVSEN, L. (2014): Akquise von Arbeitskräften für wachsende Milchviehbetriebe: Einfluss von strategischen Entscheidungen und Personalmanagement. In: Jahrbuch der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie, Band 23, S. 31-40.
- BUNDESINSTITUT FÜR BEVÖLKERUNGSFORSCHUNG (BIB) (Hrsg.) (2013): Bevölkerungsentwicklung Daten, Fakten, Trends zum demografischen Wandel. Wiesbaden.
- BUNDESMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG UND LANDWIRTSCHAFT (BMEL) (Hrsg.) (2014): Statistisches Jahrbuch über Ernährung, Landwirtschaft und Forsten 2014. Münster-Hiltrup.

- BUNDESMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG UND LANDWIRTSCHAFT (BMEL) (Hrsg.) (2015): Ertragslage Garten und Weinbau 2015. Bonn.
- BUNDESMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG UND LANDWIRTSCHAFT (BMEL) (Hrsg.) (o. J.): Die wirtschaftliche Lage der landwirtschaftlichen Betriebe. Buchführungsergebnisse der Testbetriebe. Wirtschaftsjahr 2014/15. Bonn.
- BUNDESMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG, LANDWIRTSCHAFT UND VERBRAUCHER (BMELV) (Hrsg.) (2012): Statistisches Jahrbuch über Ernährung, Landwirtschaft und Forsten 2011. Münster.
- BUNDESMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG, LANDWIRTSCHAFT UND VERBRAUCHER (BMELV) (Hrsg.) (2012a): Landwirtschaftliche Grundstückspreise stiegen 2011 in Deutschland erneut deutlich, Referat 123, 16.08.12. Abgerufen am 03.12.12, URL: <http://berichte.bmelv-statistik.de/WBB-1300002-2012.pdf>.
- CHAVAS, J.-P. (2001): Structural Change in Agricultural Production: Economics, Technology and Policy. In: GARDNER, B. und RAUSSER, G. (Hrsg.): Handbook of Agricultural Economics. Elsevier Science B. V., S. 263-285.
- COOK, M. L. (1995): The Future of U.S. Agricultural Cooperatives A Neo-Institutional Approach. In: American Journal of Agricultural Economics 77 (5), S. 1153-1159.
- DEUTSCHER BAUERNVERBAND (DBV) (Hrsg.) (2014): Situationsbericht 2014/15. Trends und Fakten zur Landwirtschaft. Berlin.
- DEUTSCHER GENOSSENSCHAFTS- UND RAIFFEISENVERBAND E.V. (DGRV) (Hrsg.) (2011): Zahlen und Fakten der genossenschaftlichen Banken, Waren und Dienstleistungsgenossenschaften 2012. Wiesbaden.
- DEUTSCHER RAIFFEISENVERBAND (DRV) (Hrsg.) (2012): Geschäftsbericht 2011. Ausblick 2012. Neuwied.
- DEUTSCHER RAIFFEISENVERBAND (DRV) (Hrsg.) (2013): Statistischer Bericht 2012. Berlin.
- DEUTSCHER RAIFFEISENVERBAND (DRV) (Hrsg.) (2016): Statistischer Bericht 2015. Berlin.
- DEUTSCHER RAIFFEISENVERBAND (DRV) (Hrsg.) (2015): Bilanz 2015 der Raiffeisen-Genossenschaften. Ehlers: Preisdruck führt zu Umsatzrückgang. Presse-Information 04/2016. 17. Februar 2016, Berlin.
- DEUTSCHER RAIFFEISENVERBAND (DRV) (Hrsg.) (o. J.): Genossenschaften Ware. Abgerufen am 15.03.2015, URL: <http://www.raiffeisen.de/uebersicht-der-genossenschaftssparten/waren/>.
- DOLUSCHITZ, R. (2010): Konsequenzen einer fortschreitenden Automatisierung der Landwirtschaft für Betrieb und Betriebsleiter. In: KTBL (Hrsg.). Automatisierung in der Landwirtschaft. KTBL-Schrift 480, Darmstadt, S. 156-169.
- DOLUSCHITZ, R. (2010a): Unternehmerkompetenzen sind gefragt. In: v. DAVIER, Z. und THEUVSEN, L. (Hrsg.). Landwirtschaftliches Personalmanagement. Mitarbeiter gewinnen, führen und motivieren. Frankfurt a. M., S. 89-99.
- DOLUSCHITZ, R. (2014): Ländliche Genossenschaften in Baden-Württemberg und Deutschland - Entwicklung, Bewertung und perspektivische Herausforderungen. In: LAURINKARI, J.; SCHEDIWY, R. und TODEV, T. (Hrsg.): Genossenschaftswissenschaft zwischen Theorie und Geschichte. Festschrift für Prof. Johann Brazda zum 60. Geburtstag. Bremen. S. 573-591.
- DOLUSCHITZ, R. und GINDELE, N. (2012): Landwirtschaftlicher Strukturwandel und Agrarpolitik fordern Unternehmer und die Mitgliederpolitik in Genossenschaften. In: DOLUSCHITZ, R. (Hrsg.): Hohenheimer Genossenschaftsforschung 2012. Sonderausgabe zur Verabschiedung von Verbandspräsident Gerhard Roßwog. Filderstadt, S. 105-112.

- DOLUSCHITZ, R., MORATH, M. und PAPE, J. (2011): Agrarmanagement. Grundwissen Bachelor. Stuttgart.
- DOHMEN, G. (2001): Das informelle Lernen. Die internationale Erschließung einer bisher vernachlässigten Grundform menschlichen Lernens für das lebenslange Lernen aller. Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), Referat Öffentlichkeitsarbeit. Bonn.
- DZ BANK AG (Hrsg.) (2011): Konjunktur und Kapitalmarkt. Eine Research-Publikation der DZ Bank AG. Genossenschaften in Deutschland. Eine Studie aus Anlass des Internationalen Jahres der Genossenschaften. Frankfurt a. M.
- ECKSTEIN, P. P. (2012): Angewandte Statistik mit SPSS. Praktische Einführung für Wirtschaftswissenschaftler. Wiesbaden.
- EICHWALD, B. und LUTZ, K. J. (2011): Erfolgsmodell Genossenschaften. Möglichkeiten für eine wertorientierte Marktwirtschaft. Wiesbaden.
- EUROSTAT (Hrsg.) (2011): Agricultural census 2010 – provisional results. Abgerufen am 02.12.2011, URL: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Agricultural_census_2010_-_provisional_results.
- FALK, M. (2014): Risiko Strukturwandel. In: Genograph 3. S. 12-13.
- FECHNER, J. (2002): Analyse des landwirtschaftlichen Fachkräfte- und Bildungsbedarfs im Land Brandenburg. Abschlussbericht 2001, Teltow.
- FOCK, T., WINGE, S. und WIENER, B. (2011): Landwirtschaftliche Arbeitskräfte in Ostdeutschland – Trends in Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen-Anhalt. In: Agrarsoziale Gesellschaft (Hrsg.): Ländlicher Raum, 62, Schwerpunkttheft „Arbeit im ländlichen Raum“ 03/2011, S. 41-46.
- FUCHS, C. (2012): Unternehmerische Herausforderungen der Landwirtschaft in den neuen Bundesländern – Stand und Perspektiven. In: DOLUSCHITZ, R. (Hrsg.): Tagungsband zum Workshop: Wandel des Unternehmertums in der Landwirtschaft – Neue Herausforderungen für Betriebsleiter, Verbände, vor- und nachgelagerte Partner aus der Wertschöpfungskette und für die Wissenschaft. Arbeitspapier der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim, Stuttgart. S. 45-57.
- GERDS, M. und POEHLS, A. (2011): Stellenwert der Eigenschaften von Arbeitskräften aus Sicht landwirtschaftlicher Arbeitgeber – Welche Rolle spielen generische und berufsspezifische Kompetenzen? In: Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e. V., 46, S. 407-408.
- GINDELE, N. und DOLUSCHITZ, R. (2013): Landwirtschaftlicher Strukturwandel und veränderte Lieferanten – und Kundenbedürfnisse aus Sicht von Bezugs- und Absatzgenossenschaften. In: SCHULZ-NIESWANDT, F. und SCHMALE, I. (Hrsg.): Entstehung, Entwicklung und Wandel von Genossenschaften. Berlin. S. 111-126.
- GODDARD, E., WEERSINK, K. CH. und CALUM, G. T. (1993): Economics of structural Change in Agriculture. In: Canadian Journal of Agricultural Economics 41 (4), S. 475-489.
- GOLTER, F. (2011): Gute Ausbildung ist wichtig. In: MAUER, H. (Hrsg.). Landwirtschaftliche Erfolgsbetriebe. Von Top-Betrieben lernen Fehler zu vermeiden. Stuttgart, S. 40-41.
- GROS, J. (2009): Die Genossenschaft der Zukunft aus Sicht des Verbandes. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 59 (2), S. 95-105.
- GROSSKOPF, W. (2009): Wachstum genossenschaftlicher Unternehmen. In: DOLUSCHITZ, R. (Hrsg.): Genossenschaften zwischen Innovation und Tradition, Forschungsstelle für Genossenschaftswesen Universität Hohenheim, Bd. 28, Stuttgart, S. 29-42.

- GROSSKOPF, W., MÜNKNER, H.-H. und RINGLE, G. (2012): Unsere Genossenschaft. Idee – Auftrag – Leistungen. Wiesbaden.
- GRUBER, C. (2007): Synergiepotentiale durch Fusionen und deren wirtschaftlichen Auswirkungen am Beispiel der Fusion Obstgenossenschaft CAFA Meran. Diplomarbeit L.-F. Universität Innsbruck, Innsbruck.
- GURRATH, P. (2011): Landwirtschaft auf einen Blick. Statistisches Bundesamt (Hrsg.), Wiesbaden.
- HAKELIUS, K. (1996): Cooperative Values – Farmers Cooperatives in the Minds of Farmers. Dissertation Universität Uppsala.
- HAMER, E. (1984): Mittelstand, Träger der Marktwirtschaft. Beiträge zur Mittelstands- und Wettbewerbspolitik Band I. Minden.
- HAMER, E. (2001): Was ist ein Unternehmer? Was verdanken ihm Betrieb und Gesellschaft? München.
- HAMM, W. (1990): Konzentrations- und Fusionstendenzen. In: LAURINKARI, J. (Hrsg.): Genossenschaftswesen. München.
- HANF, J. und KÜHL, R. (2005): Raiffeisen-Genossenschaften in einem sich wandelnden Agri-Food Business – noch eine Zukunft? In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 55, S. 210-223.
- HANISCH, M., FILLER, G. und ODENING, M. (2008): Zur Ableitung von Entwicklungsstrategien für Warengenossenschaften. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 58, S. 24-39.
- HEINI, C. (2003): Eine Megafusion. Münster.
- HEIBENHUBER, A. und LIPPERT, CH. (2000): Multifunktionalität der Landwirtschaft versus Wettbewerbsverzerrungen. In: Agrarwirtschaft 49 (7), S. 249-252.
- HELMKE, S., UEBEL, M. und DANGELMAIER, W. (2013): Effektives Customer Relationship Management, in: HELMKE, S., UEBEL, M. und DANGELMAIER, W.: Inhalte des CRM-Ansatzes, Wiesbaden 2013, S. 3-21.
- HENKE, S., SCHMITT C. und THEUVSEN L. (2012): Personalmanagement in der Landwirtschaft: Überblick über den Stand der Forschung. In: Bericht über Landwirtschaft, 90 (2), S. 317-329.
- HEYDER, M., VON DAVIER, Z. und THEUVSEN, L. (2009): Fachkräftemangel in der Landwirtschaft - Was ist zu tun? In: Deutsche-Landwirtschafts-Gesellschaft (Hrsg.): Landwirtschaft 2020 - Herausforderungen, Strategien, Verantwortung. Frankfurt am Main, S. 267-281.
- HILL, S. (2015): Die Bedeutung von Werten in Genossenschaften und deren Umsetzung - eine empirische Analyse. Dissertation Universität Hohenheim, Stuttgart.
- HILL, S. und DOLUSCHITZ, R. (2014): Ländliche Genossenschaften in Deutschland. In: PerspektivePraxis 03, S. 6-7.
- HOLLAND, H. (O. J.): Customer Relationship Management, in: Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Customer Relationship Management. Abgerufen am 07.11.2015, URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/5072/customer-relationship-management-crm-v19.html>.
- HORSTHEMKE, A. (2000): Mitgliederbindung und Kapitalaufbringung im Strukturwandel ländlicher Genossenschaften, Dissertation, Forschungsstelle für Genossenschaftswesen, Universität Hohenheim, Stuttgart.
- HUITH, M. und SICHLER, G. (1996): Betriebsmanagement für Landwirte – Existenzsicherung für Betriebe und Unternehmen. BLV Verlagsgesellschaft, München.

- ISERMEYER, F. (1993): Chancen und Risiken der Milchproduktion in unterschiedlichen großen Beständen. Arbeitsbericht Nr. 01/1993 der Bundesforschungsanstalt für Landwirtschaft, Braunschweig. In: ISERMEYER, F. (2001): Die Wettbewerbsfähigkeit der Tierproduktion im internationalen Vergleich. Arbeitsbericht Nr. 01/3 der Bundesforschungsanstalt für Landwirtschaft, Braunschweig. Abgerufen am 28.04.2014, URL: http://literatur.vti.bund.de/digbib_extern/bitv/zi023232.pdf.
- KAISER, H. F. und RICE, J. (1974): Little Jiffy, Mark IV. In: Educational and Psychological Measurement, 34, S. 111-117.
- KAPS, S. (2014): Betriebliche Möglichkeiten zum Umgang mit dem Fachkräftemangel in der Landwirtschaft. Master-Thesis, Institut (410c), Universität Hohenheim, Stuttgart.
- KENZELMANN, K. (2014): Kundenbindung. Berlin.
- KETTNER, A. (2012): Fachkräftemangel und Fachkräfteengpässe in Deutschland: Befunde, Ursachen und Handlungsbedarf. Dissertation, Technische Universität Berlin.
- KIRSCHKE, D., ODENING, M., HÄGER, A. und MUßHOFF, O. (2007): Strukturwandel im Agrarsektor. In: Humboldt-Spektrum 01, S. 24-31.
- KLEFFMANN GROUP (2014): New Media Tracker: Wie nutzen Landwirte das Internet? Abgerufen am 01.05.2016, URL: <http://www.jtg1995.de/wie-nutzen-landwirte-das-internet/>.
- KLOSE, H. (1998): Zusatzkapital für eingetragene Genossenschaften: Neue Wege zur Stärkung der Eigenkapitalausstattung eingetragener Genossenschaften. Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen, Band 90, Göttingen.
- KOESTER, U. (2010): Grundzüge der landwirtschaftlichen Marktlehre. München.
- KÖHNE, M. (2008): Die große Zeit des Wandels. Entwicklung der Organisationsstrukturen in der Landwirtschaft und deren Umfeld. In: BRAND-SABEN, H., GOLTER, F., KÖHNE, M. und SCHNIEDERS, R. (Hrsg.): Landwirtschaft im Umbruch. Stuttgart, S. 129-177.
- KUNZE, J. (1992): Bezugs- und Absatzgenossenschaften, Geschäftsstruktur. In: MÄNDLE, E. et al. (Hrsg.): Genossenschaftslexikon. Wiesbaden, S. 74-76.
- KÜNZEL, T. (2010): Wachsen macht glücklich. In: DLG-Mitteilungen 5, S. 18-20.
- LANGBEHN, C. (2000): Der landwirtschaftliche Unternehmer. Anforderungen und Chancen bei zunehmendem Wettbewerb. In: Agrarwirtschaft 49 (3), S. 137-139.
- LANGOSCH, R. (2012): Erfolgreiche Unternehmensführung in der Landwirtschaft. Stuttgart.
- LEHMER-HILMER, A. (1999): Einstellung der Landwirte zu selbstständigen Erwerbskombinationen. Hamburg.
- LENDLE, M. (2000): Erhaltung von agrarischer Selbständigkeit durch Erwerbskombination: Probleme, Hemmnisse und Lösungsansätze. Frankfurt a. M.
- LÜPPING, W. und SCHAPER, CH. (2010): Erfolgsfaktoren in der Milchproduktion: Ergebnisse eines Benchmarking auf Basis einer Vollkostenauswertung. In: SCHAPER, CH. (Hrsg.): Strategisches Management in der Landwirtschaft; Wettbewerbsfähigkeit – Risikomanagement – Neue Märkte. Göttingen, S. 379-402.
- LUTZ, B., MEIER, H. und WIENER, B. (2003): Personalstrukturerhebung in der Landwirtschaft 2002. Forschungsberichte aus dem zsh 03-1, Halle Wittenberg. Abgerufen am 18.02.2015, URL: http://www.zsh-online.de/fileadmin/PDF-Dokumente/03_1FB.pdf.
- MÄKINEN, H. (2013): Farmers' managerial thinking and management process effectiveness as factors of financial success on Finnish dairy farms. In: Agricultural and Food Science 22, S. 452-465.

- MÄNDLE, E. (1992): Bezugs- und Absatzgenossenschaften. In: MÄNDLE, E. et al. (Hrsg.): Genossenschaftslexikon. Wiesbaden.
- MANN, S. (2003): Theorie und Empirie agrarstrukturellen Wandels? In: *Agrarwirtschaft* 52 (3), S. 140-148.
- MARGARIAN, A. (2010): Die regionale Spezifität des Agrarstrukturwandels. Eine theoretische und empirische Analyse. Aachen.
- MAYRING, P. (2010): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken, Weinheim und Basel.
- MCCELWEE, G. (2005): A Literature Review of Entrepreneurship in Agriculture. Research Institute of Organic Agriculture. Frick, Schweiz.
- MCCELWEE, G., A. ANDERSON und VESALA, K. (2006): The strategic farmer: a cheese producer with cold feet? In: *Journal of Business Strategy* 27, S. 65-72.
- MEYER, R. (2014): Agrarstrukturhebung. In: *B&B Agrar* 5, S. 1-5.
- MORGAN, S. L., MARSDEN, T., MIELE, M. und MORLEY, A. (2010): Agricultural multifunctionality and farmers' entrepreneurial skills: a study of Tuscan and Welsh farmers. In: *Journal of Rural Studies* 26, S. 116-129.
- MUBHOFF, O., TEGTMEIER, A. und HIRSCHAUER, N. (2012): Attraktivität einer landwirtschaftlichen Tätigkeit – Einflussfaktoren und Gestaltungsmöglichkeiten. Diskussionsbeitrag 1213, Department für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung, Universität Göttingen, Göttingen.
- NÄTHER, M., PAUSTIAN, M. und THEUVSEN, L. (2014): Arbeitszufriedenheit in der Landwirtschaft. In: *Jahrbuch der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie*, Band 23, S. 141-150.
- NÜSSEL, M. (2006): Mehr Markt in der Agrarwirtschaft – Herausforderungen und Konsequenzen für die Raiffeisen-Genossenschaften. In: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen* 56(2), S. 164-172.
- OHLMEYER, D. und PHILIPOWSKI, R. (1990): Verschmelzung von Genossenschaften, insbesondere von Kreditgenossenschaften. Wiesbaden.
- OHM, H. (1964): Methoden und Probleme der Wirtschaftspolitik, Berlin.
- PHELAN, C. und SHARPLEY, R. (2011): Exploring agritourism entrepreneurship in the UK. In: *Tourism Planning & Development* 8, S. 121-136.
- PICOT, A., REICHWALD, R. und WIGAND, R. T. (2001): Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management. Wiesbaden.
- PIEL, E. (2003): Wie werden Landwirte von der Gesellschaft gesehen? In: Deutsche Landwirtschaftsgesellschaft (Hrsg.): Wege zu besserem Image und Ansehen. Landwirte in der Gesellschaft. Analysen, Erfahrungen, Perspektiven. Frankfurt a. M., S. 13-28.
- PILZ, H. (2014): Winzergenossenschaften. Die Bedeutung der Genossenschaften auf dem deutschen Weinmarkt und ihre Entwicklung. In: *Weinwirtschaft* 14, S. 16-17.
- PORTER, M. E. (1999): Wettbewerb und Strategie. München.
- PYYSIÄINEN, J., ANDERSON, A., MCCELWEE, G. und VESALA, K. (2006): Developing the entrepreneurial skills of farmers: some myths explored. In: *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 12, S. 21-39.
- RAIFFEISENVERBAND SÜDTIROL (Hrsg.): Jahresbericht 2003 bis 2013.
- RAUCH, A. und FRESE, M. (1998): Was wissen wir über die Psychologie erfolgreichen Unternehmertums? In: FRESE, M. (Hrsg.): Erfolgreiche Unternehmensgründer. Verlag für angewandte Psychologie, Göttingen. S. 5-28.

- RECKE, K. (2013): Unternehmerische Möglichkeiten im Umgang mit dem Personalproblem in der Landwirtschaft – eine qualitative Erhebung zum Fachkräftemangel in Baden-Württemberg. Masterarbeit, Universität Hohenheim, Stuttgart.
- RECKTENWALD, H. C. (1974): Würdigung des Werkes. In: SMITH, A.: Der Wohlstand der Nation. Eine Untersuchung seiner Natur und seiner Ursachen. Aus dem Englischen übertragen mit einer Würdigung von Horst Claus Recktenwald. München.
- REDLICH, F. (1964): Der Unternehmer. Göttingen.
- RINGLE, G. (2003): Mitgliedschaft als strategischer Vorteil der Genossenschaften. In: *Verbands-Management* 29 (2), S. 6-15.
- RINGLE, G. (2012): "Management of Change" in Genossenschaftsunternehmen. In: RINGLE, G. und MÜNKNER H.H. (Hrsg.): *Genossenschaftliche Kooperation - anders wirtschaften*. Baden-Baden. S. 251-267.
- RINGLE, G. (2012a): Anfänge, Entwicklung und Struktur des ländlichen Genossenschaftswesens. In: Heinrich-Kaufmann-Stiftung (Hrsg.): *Beiträge zur 5. Tagung zur Genossenschaftsgeschichte 2010*. Norderstedt. S. 7-22.
- RINGLE, G. und KEEBINGATE, F. (2001): Die Fusion - eine Wachstumsstrategie der Primärgenossenschaften zwischen Chance und Risiko. Hamburg.
- RUDMAN, C. (2008): Entrepreneurial Skills and their Role in Enhancing the relative Independence of Farmers. Results and Recommendations from the Research Project Developing Entrepreneurial Skills of Farmers. Research Institute of Organic Agriculture FiBL. Frick, Schweiz.
- RUDMAN, C., VESALA, K. M. und JÄCKEL, J. (2008): Synthesis and recommendations. In: RUDMAN, C. (Hrsg.). *Entrepreneurial Skills and their Role in Enhancing the relative Independence of Farmers. Results and Recommendations from the Research Project Developing Entrepreneurial Skills of Farmers*. Research Institute of Organic Agriculture FiBL. Frick, Schweiz. S. 85-108.
- SCHAPER, C.; DEIMEL, M. und THEUVSEN, L. (2011): Determinanten der Wettbewerbsfähigkeit „erweiterter Familienbetrieb“ – Ergebnisse einer Betriebsleiterbefragung. In: *Agrarwirtschaft* 60 (1), S. 36-51.
- SCHAPER, C.; WOCKEN, C.; ABELN, K.; LASSEN, B.; SCHIERENBECK, S.; SPILLER, A. und THEUVSEN, L. (2008): Risikomanagement in Milchviehbetrieben: Eine empirische Analyse vor dem Hintergrund der sich ändernden EU Milchmarktpolitik. In: *Rentenbank* (Hrsg.): *Risikomanagement in der Landwirtschaft*, 23, Frankfurt a. M., S. 135-184.
- SCHAWEL, C. und BILLING, F. (2014): 7-S-Modell. In: SCHAWEL, C. und BILLING, F. (Hrsg.): *Top 100 Management Tools*. Wiesbaden, S. 312-314.
- SCHELTEN, A. (2012): Erfahrungslernen in der Arbeitstätigkeit – Informelles Lernen. In: *Die berufsbildende Schule* 62 (2), S. 39-40.
- SCHEUSS, R. (2012): *Handbuch der Strategien*. Los Angeles/St. Gallen.
- SCHMITT, F. (2015): Die Wettbewerbssituation von Winzergenossenschaften am Beispiel der Bergsträsser Winzer eG. In: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen* 65 (2), S. 121-134.
- SCHNEIDER, C., WITTMANN, G., STAHL, E., WEINFURTER, S. und PUR, S. (2012): Multikanalvertrieb: ganz klar! Aber wie? Fakten aus dem deutschen (Online-)Handel. Abgerufen am 02.05.2016 URL: http://www.ecommerce-leitfaden.de/download/studien/Studie_Multikanalvertrieb.pdf.
- SCHNELL, R., HILL, P. B. und ESSER, E. (2011): *Methoden der empirischen Sozialforschung*. München.
- SCHÖPE, M. (2011): Diversifizierung in der Landwirtschaft. In: *ifo Schnelldienst* 64 (14), S. 43-47.

- SCHOPPE, S.G., WASS VON CZEGE, A., MÜNCHOW, M.-M., STEIN, I. und ZIMMER, K. (1995): *Moderne Theorie der Unternehmung*. München und Wien.
- SCHULZE, B. (2012): Herausforderungen des Landhandels unter veränderten Marktbedingungen: Theoretische Überlegungen und empirische Evidenz. Vortrag anlässlich der 52. Jahrestagung der GEWISOLA „Herausforderungen des globalen Wandels für Agrarentwicklung und Welternährung“, Universität Hohenheim, 26. bis 28. September 2012.
- SEIDEL, A. (1999): Agrargeschichtliche Überlegungen zur gegenwärtigen Lage und zur Zukunft der Landwirtschaft. In: *Berichte über Landwirtschaft* 77 (3), S. 479-491.
- SEIDEL, M. (1996): *Fusionsmanagement in Genossenschaften*, Forschungsstelle für Genossenschaftswesen Universität Hohenheim, Band. 15, Stuttgart 1996.
- SEUNEKE, P.; LANS, T. und WISKERKE, J. S. C. (2013): Moving beyond entrepreneurial skills: Key factors driving entrepreneurial learning in multifunctional agriculture. In: *Journal of Rural Studies* 32, S. 208-219.
- SINDELAR, T. (2010): Auf den Manager kommt es an. In: *DLG-Mitteilungen* 5, S. 26-29.
- SPÖCKNER, CH. (2013): Der Wandel der Zeit. In: *Profil. Das Bayrische Genossenschaftsblatt*, 6, S. 20-21.
- STAPPEL, M. (2013): *Die deutschen Genossenschaften 2013. Entwicklungen - Meinungen - Zahlen. Sonderthema: Die Bedeutung demografischer Entwicklungen für den ländlichen Raum und die Genossenschaften*. Wiesbaden.
- STATISTA (2015a): Anzahl der Betriebe in der Landwirtschaft in Deutschland bis 2014. Abgerufen am 18.11.2015, URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/36094/umfrage/landwirtschaft---anzahl-der-betriebe-in-deutschland/>.
- STATISTA (2015b): Landwirtschaftliche Nutzfläche in Deutschland bis 2014. Abgerufen am 18.11.2015, URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/206250/umfrage/landwirtschaftliche-nutzflaeche-in-deutschland/>.
- STATISTA (2016): B2C-E-Commerce in Deutschland in den Jahren 1999-2014. Abgerufen am 01.05.2016, URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/3979/umfrage/e-commerce-umsatz-in-deutschland-seit-1999/>.
- STATISTISCHE ÄMTER DES BUNDES UND DER LÄNDER (Hrsg.) (2011): *Agrarstrukturen in Deutschland. Einheit in Vielfalt. Regionale Ergebnisse der Landwirtschaftszählung 2010*. Abgerufen am 06.12.2011, URL: <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Publikationen/Fachveroeffentlichungen/LandForstwirtschaft/Landwirtschaftzaehlung/AgrarstruktureninDeutschland5411203109004,property=file.pdf>.
- STATISTISCHE ÄMTER DES BUNDES UND DER LÄNDER (Hrsg.) (2011): *Demografischer Wandel in Deutschland. Bevölkerungs- und Haushaltsentwicklung im Bund und in den Ländern. Heft 1*, Wiesbaden.
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2014): *Land- und Forstwirtschaft, Fischerei Arbeitskräfte Agrarstrukturhebung 2013, Fachserie 3 Reihe 2.1.8*. Wiesbaden.
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2015): *94 100 Bauernhöfe setzen auf Einkommensalternativen*. Abgerufen am 24.02.2016, URL: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Wirtschaftsbereiche/LandForstwirtschaftFischerei/LandwirtschaftlicheBetriebe/Aktuell.html>.
- STATISTISCHES BUNDESAMT (Hrsg.) (2011): *Wer produziert unsere Nahrungsmittel? Aktuelle Ergebnisse der Landwirtschaftszählung 2010*. Abgerufen am 05.09.2011, URL: <http://www.destatis.de>.

- de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pk/2011/LWZ2010/pressebroschuere_-_lwz,property=file.pdf.
- STATISTISCHES BUNDESAMT (Hrsg.) (2011a): Land- und Forstwirtschaft, Fischerei. Arbeitskräfte Landwirtschaftszählung/Agrarstrukturhebung 2010. Fachserie 3, Reihe 2.1.8. Wiesbaden. Abgerufen am 04.12.12, URL: https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/LandForstwirtschaft/Betriebe/Arbeitskraefte2030218109004.pdf?__blob=publicationFile.
- STATISTISCHES BUNDESAMT (Hrsg.) (2011b): Landwirtschaftszählung 2010. 7.1 Landwirtschaftliche Betriebe mit Einkommenskombinationen 2010. Vorläufige Ergebnisse. Abgerufen am 06.12.2011, URL: http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/LandForstwirtschaft/Landwirtschaftszaehlung2010/Tabellen/Content75/7__1__Einkommenskombinationen,templateId=renderPrint.psml.
- STATISTISCHES BUNDESAMT (Hrsg.) (2012): Land- und Forstwirtschaft, Fischerei. Ausgewählte Zahlen der Landwirtschaftszählung/ Agrarstrukturhebung 2010. Fachserie 3, Reihe 2.1.5. Wiesbaden. Abgerufen am 04.12.12, URL: https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/LandForstwirtschaft/Betriebe/SozialoekonomischeVerhaeltnisse2030215109004.pdf?__blob=publicationFile.
- STATISTISCHES LANDESAMT BADEN-WÜRTTEMBERG (2015): Agrarstruktur. Entwicklung nach Betriebsgröße und sozialökonomischen Typen. Abgerufen am 26.10.2015, URL: <http://www.statistik.baden-wuerttemberg.de/Landwirtschaft/Landesdaten/Betriebe-SozTyp-LR.asp>.
- STEFFEN, N., SCHLECHT, S. und SPILLER, A. (2010): Preisbildung im genossenschaftlichen System am Beispiel der Milchwirtschaft. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 60 (3), S. 206-220.
- STIMPFL, B. (2004): Fusionen der Südtiroler Obstgenossenschaften. Diplomarbeit Universität Wien, Wien.
- STOCKINGER, C. (2009): Was entscheidet über die Entwicklungsfähigkeit eines Betriebes? Chancen und Anforderungen an Familienbetriebe. In: Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft (Hrsg.) (2009): Landwirtschaft 2020. Herausforderungen, Strategien, Verantwortung. Frankfurt a. M., S. 101-117.
- STOJAN, J. (2009): Entwicklung eines Marketingkonzeptes für eine Wohnungsgenossenschaft. Hamburg.
- SUNDERMEIER, H. (2007): Futterbaubetriebe stabilisieren wirtschaftlichen Erfolg. In: Landpost 2, S. 32-34.
- TANNEBERGER, T. (2006): Untersuchungen zur Managementeffizienz von Genossenschaften und Kapitalgesellschaften in der Landwirtschaft Ostdeutschlands. Berlin.
- THEUVSEN, L. (2010): Die Landwirtschaft vor neuen Herausforderungen. In: v. DAVIER, Z. und THEUVSEN, L. (Hrsg.): Landwirtschaftliches Personalmanagement – Mitarbeiter gewinnen, führen und motivieren. Frankfurt a. M., S. 11-18.
- THEUVSEN, L., BRONSEMA, H. und GUENTHER-LÜBBERS, W. (2012): Fakt oder Mythos? In: DLG-Mitteilungen 4, S. 14-17.
- TUTEN, T. L., URBAN, D. J. und BOSNJAK, M. (2002): Internet Surveys and Data Quality: A review. In: BATINIC, B., REIPS, U.-D. und BOSNJAK, M. (Hrsg.). Online Social Sciences. Seattle. S. 7-26.
- V. D. BUSSCHE, P. (2000): Anforderungen an das Management. In: Neue Landwirtschaft 5, S. 14-17.

- V. D. BUSSCHE, P. (2005): Das neue Leitbild: Der erweiterte Familienbetrieb. In: Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft (Hrsg.): Mehr Markt für Landwirte, Konsequenzen und Strategien. Frankfurt a. M., S. 61-69.
- V. DAVIER, Z. (2007): Leistungsorientierte Entlohnung in der Landwirtschaft: Eine empirische Analyse. Dissertation, Georg-August-Universität, Göttingen.
- V. DAVIER, Z.; BAHRS, E. und THEUVSEN, L. (2006): Gute Fachkräfte sind selten. In: DLG-Mitteilungen 7, S. 12-15.
- VESALA, K. M. und PYYSIÄINEN, J. (2008): Understanding Entrepreneurial Skills in the Farm Context. Research Institute of Organic Agriculture, Frick, Schweiz.
- VOSS, J. (2008): Customer Relationship Management im Agribusiness. Göttingen.
- WIENER, B. (2005): Wachsender Fachkräftebedarf in der Landwirtschaft. Forschungsergebnisse aus dem zsh. Martin-Luther-Universität Halle Wittenberg.
- WINGE, S. (Hrsg.) (2015): Herausforderungen mit vielen Facetten – Projektion der Fachkräfteentwicklung in der Landwirtschaft Sachsen-Anhalts. Forschungsberichte aus dem zsh 01-2015. Martin-Luther-Universität Halle Wittenberg.
- WOLF, D., P. und SCHOORLEMMER, H. (2007): Exploring the Significance of Entrepreneurship in Agriculture. Research Institute of Organic Agriculture, Frick, Schweiz.
- WOLF, D., P.; MCELWEE, G. und SCHOORLEMMER, H. (2007): The European farm entrepreneur: comparative perspective. In: International Journal of Entrepreneurship and Small Business 4, S. 679-692.
- WOLZ, A.; WEIß, W. und HERZFELD, T. (2014): Demographischer Wandel, öffentliche Daseinsvorsorge und Landwirtschaft in den ländlichsten Räumen: Erfahrungen aus Sachsen-Anhalt. In: Berichte über Landwirtschaft 92 (2).

Publikationsverzeichnis

Referierte Zeitschriften und Tagungsbeiträge

Wettbewerbsfähigkeit von ländlichen Bezugs- und Absatzgenossenschaften

Status: eingereicht
Journal: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen
Autoren: Breuning, S., Gindele, N. und Doluschitz, R.

Das Management der Mitgliederbeziehungen in Winzergenossenschaften

Status: veröffentlicht
Journal: Bericht der XVIII Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen
Tagung IGT 2016 in Luzern, 2016, S. 107-116.
Autoren: Becerra, F., Gindele, N., Staub, P. und Doluschitz, R.

Betriebliche Möglichkeiten im Umgang mit dem Fachkräftemangel in der Landwirtschaft

Status: veröffentlicht
Journal: Berichte über Landwirtschaft, Band 94 (1), 2016, S. 1-14
Autoren: Gindele, N., Kaps, S. und Doluschitz, R.

Strategische Unternehmensführung landwirtschaftlicher Haupteinwerbsbetriebe in Baden-Württemberg

Status: veröffentlicht
Journal: Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des
Landbaues e.V., Band 51, 2016, S. 479-481
Autoren: Adams, I., Gindele, N. und Doluschitz, R.

Future viability of rural purchasing and marketing cooperatives

Status: veröffentlicht
Journal: Tagungsband der 25. Jahrestagung der Österreichischen Gesellschaft für
Agrarökonomie, 18.-19. September 2015, Prag, S. 15
Autoren: Breuning, S., Gindele, N., Lavèn, P. und Doluschitz, R.

Strukturelle Veränderungen in der Landwirtschaft – Reaktionen der landwirtschaftlichen Betriebsleiter sowie ableitbare Konsequenzen für den Landwirt als Unternehmer

Status: veröffentlicht

Journal: Journal of Socio-Economics in Agriculture, 2015, Vol. 8, S. 11-22.

Autoren: Gindele, N., Kaps, S. und Doluschitz, R.

Anforderungen an die Qualifikation von Fremdarbeitskräften in der deutschen Landwirtschaft

Status: veröffentlicht

Journal: Jahrbuch der österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie, Band 24, 2015, S. 285-294

Autoren: Gindele, N., Lavèn, P. und Doluschitz, R.

Die Rolle der Mitglieder bei der Umsetzung von Fusionen – Analysen am Beispiel von Obstgenossenschaften in Südtirol

Status: veröffentlicht

Journal: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 64 (4), 2014, S. 279-292

Autoren: v. Lutz, H., Gindele, N. und Doluschitz, R.

Landwirtschaftlicher Strukturwandel und veränderte Lieferanten- und Kundenbedürfnisse aus der Sicht von Bezugs- und Absatzgenossenschaften

Status: veröffentlicht

Journal: Neue Kölner Genossenschaftswissenschaft, Band 10, 2013, S. 111-126

Autoren: Gindele, N. und Doluschitz, R.

Ergänzende Veröffentlichungen mit Themenbezug*Strategic Company Management of Agricultural Main Holdings -a comparative analysis between Baden-Wuerttemberg and Bavaria*

Status: veröffentlicht
Journal: Tagungsband der 25. Jahrestagung der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie, 18.-19. September 2015, Prag, S. 7
Autoren: Adams, I., Gindele, N., Ballmann, L. und Doluschitz, R.

Leadership Styles in Agricultural Holdings

Status: veröffentlicht
Journal: Tagungsband der 25. Jahrestagung der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie, 18.-19. September 2015, Prag, S. 29
Autoren: Gindele, N., Honecker, J., Doluschitz, R.

Future development strategies for small scaled dairy farms in Baden-Wurttemberg after phasing out of the milk quota system

Status: veröffentlicht
Journal: Tagungsband der 25. Jahrestagung der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie, 18.-19. September 2015, Prag, S. 60
Autoren: Lavèn, P., Schwarze, B., Gindele, N. Janas, C. und Doluschitz, R.

Nachhaltigkeit - Entstehung, Entwicklung und aktuelle Bedeutung in der Agrar- und Ernährungswirtschaft

Status: veröffentlicht
Journal: Hohenheimer Genossenschaftsforschung 2015, S. 80-93
Autoren: Doluschitz, R. und Gindele, N.

Auswirkungen der Alterung auf Landwirtschaft besonders stark

Status: veröffentlicht,
Journal: Genograph 06/2015, S. 31-33
Autoren: Doluschitz, R. und Gindele, N.

Anforderungen an die Qualifikation von Fremdarbeitskräften in der deutschen Landwirtschaft

Status: veröffentlicht
Journal: Tagungsband der 24. Jahrestagung der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie, 25.-26. September 2014, Wien, S. 57-58
Autoren: Gindele, N. und Doluschitz, R.

"Damoklesschwert" demografischer Wandel

Status: veröffentlicht
Journal: Genograph 03/2014, S. 8-10
Autoren: Klaus, J. und Gindele, N.

Kooperationen als Möglichkeit zur Regelung der Hofnachfolge

Status: veröffentlicht
Journal: Hohenheimer Genossenschaftsforschung 2014, S. 122-131
Autoren: Gindele, N. und Linckh, E.

Genossenschaftliche Unternehmen gestalten Zukunft, Chancen des genossenschaftlichen Engagements am Beispiel Baden-Württembergs

Status: veröffentlicht
Journal: 150 Jahre Baden-Württembergischer Genossenschaftsverband, 2013
Autoren: Doluschitz, R., Gindele, N., Hill, S. und Reifschneider, A.

Personalführung in landwirtschaftlichen Betrieben vor dem Hintergrund aktueller demografischer Entwicklungen

Status: veröffentlicht
Journal: Hohenheimer Genossenschaftsforschung 2013, S. 192-199
Autoren: Gindele, N.

Unternehmerische Möglichkeiten im Umgang mit dem Personalproblem in der Landwirtschaft - eine qualitative Erhebung zum Fachkräftemangel in Baden-Württemberg

Status: veröffentlicht
Journal: Tagungsband der 41. Jahrestagung der Schweizer Gesellschaft für Agrarwirtschaft und Agrarsoziologie und 23. Jahrestagung der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie 12.-14. September 2013 Zürich, S. 31-32
Autoren: Recke, K., Gindele, N. und Doluschitz, R.

Im Zeichen des Strukturwandels

Status: veröffentlicht
Journal: Genograph 05/2012, S. 18-21
Autoren: Doluschitz, R. und Gindele, N.

Strukturelle Veränderungen in der Landwirtschaft und absehbare Konsequenzen für den Landwirt als Unternehmer

Status: veröffentlicht
Journal: Tagungsband zu Workshop Wandel des Unternehmertums in der Landwirtschaft – Neue Herausforderungen für Betriebsleiter, Verbände, vor- und nachgelagerte Partner aus der Wertschöpfungskette und für die Wissenschaft. Arbeitspapier der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim. 2012, S. 8-14
Autoren: Gindele, N.

Landwirtschaftlicher Strukturwandel und Agrarpolitik fordern Unternehmer und die Mitgliederpolitik in Genossenschaften

Status: veröffentlicht
Journal: Hohenheimer Genossenschaftsforschung 2012, S. 105-112
Autoren: Doluschitz, R. und Gindele, N.

Vorträge*Anforderungen an die Qualifikation von Fremdarbeitskräften in der deutschen Landwirtschaft*

Status: vorgetragen

Tagung: 24. Jahrestagung der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie,
25.-26. September 2014 Wien,

Autoren: Gindele, N., und Doluschitz, R.

Unternehmerische Möglichkeiten im Umgang mit dem Personalproblem in der Landwirtschaft - eine qualitative Erhebung zum Fachkräftemangel in Baden-Württemberg

Status: vorgetragen

Tagung: 41. Jahrestagung der Schweizer Gesellschaft für Agrarwirtschaft und
Agrarsoziologie und 23. Jahrestagung der Österreichischen Gesellschaft
für Agrarökonomie 12.-14. September 2013 Zürich

Autoren: Recke, K., Gindele, N. und Doluschitz, R.

Strukturwandel und veränderte Lieferanten- und Kundenbedürfnisse aus Sicht von Bezugs- und Absatzgenossenschaften

Status: vorgetragen

Journal: XVII Nachwuchswissenschaftlertagung der AGI 12.-13. April 2013
Münster

Autoren: Gindele, N.

Lebenslauf

Persönliche Angaben

Name	Nicola Gindele
Geburtsdaten	*15. Januar 1986 in Rottweil
Kontaktdaten	Steckfeldstr. 1 70599 Stuttgart
E-Mail	Nicola.Gindele@uni-hohenheim.de
Familienstand	ledig
Staatsangehörigkeit	deutsch

Berufserfahrung

2014 – dato	Universität Hohenheim, Stuttgart, Deutschland Wissenschaftliche Mitarbeiterin Institut für Landwirtschaftliche Betriebslehre (410c) Fachgebiet Agrarinformatik und Unternehmensführung
2012 – 2014	Universität Hohenheim, Stuttgart, Deutschland Wissenschaftliche Mitarbeiterin Forschungsstelle für Genossenschaftswesen (421)

Universitäre Ausbildung

2009 – 2012	Master Agribusiness, Universität Hohenheim, Stuttgart Abschluss: Master of Science
2006 – 2009	Bachelor Agrarwissenschaften, Universität Hohenheim, Stuttgart Studienschwerpunkt: Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaus Abschluss: Bachelor of Science

Schulbildung

1996 – 2005	Gymnasium, Balingen mit Abschluss Abitur
1992 – 1996	Grund- und Hauptschule, Geislingen

Stuttgart, 10. Mai 2016 _____ (Nicola Gindele)

Eidesstattliche Erklärung

Eidesstattliche Versicherung

gemäß § 8 Absatz 2 der Promotionsordnung der Universität Hohenheim zum Dr.sc.agr.

1. Bei der eingereichten Dissertation zum Thema

Wandel des Unternehmertums in der Landwirtschaft

handelt es sich um meine eigenständig erbrachte Leistung.

2. Ich habe nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich keiner unzulässigen Hilfe Dritter bedient. Insbesondere habe ich wörtlich oder sinngemäß aus anderen Werken übernommene Inhalte als solche kenntlich gemacht.
3. Ich habe nicht die Hilfe einer kommerziellen Promotionsvermittlung oder -beratung in Anspruch genommen.
4. Die Bedeutung der eidesstattlichen Versicherung und der strafrechtlichen Folgen einer unrichtigen oder unvollständigen eidesstattlichen Versicherung sind mir bekannt.

Die Richtigkeit der vorstehenden Erklärung bestätige ich. Ich versichere an Eides Statt, dass ich nach bestem Wissen die reine Wahrheit erklärt und nichts verschwiegen habe.

Ort und Datum

Unterschrift

Eidesstattliche Versicherung

Belehrung

Die Universität Hohenheim verlangt eine Eidesstattliche Versicherung über die Eigenständigkeit der erbrachten wissenschaftlichen Leistungen, um sich glaubhaft zu versichern, dass die Promovendin bzw. der Promovend die wissenschaftlichen Leistungen eigenständig erbracht hat.

Weil der Gesetzgeber der Eidesstattlichen Versicherung eine besondere Bedeutung beimisst und sie erhebliche Folgen haben kann, hat der Gesetzgeber die Abgabe einer falschen eidesstattlichen Versicherung unter Strafe gestellt. Bei vorsätzlicher (also wissentlicher) Abgabe einer falschen Erklärung droht eine Freiheitsstrafe bis zu drei Jahren oder eine Geldstrafe.

Eine fahrlässige Abgabe (also Abgabe, obwohl Sie hätten erkennen müssen, dass die Erklärung nicht den Tatsachen entspricht) kann eine Freiheitsstrafe bis zu einem Jahr oder eine Geldstrafe nach sich ziehen.

Die entsprechenden Strafvorschriften sind in § 156 StGB (falsche Versicherung an Eides Statt) und in § 161 StGB (Fahrlässiger Falscheid, fahrlässige falsche Versicherung an Eides Statt) wiedergegeben.

§ 156 StGB: Falsche Versicherung an Eides Statt

Wer vor einer zur Abnahme einer Versicherung an Eides Statt zuständigen Behörde eine solche Versicherung falsch abgibt oder unter Berufung auf eine solche Versicherung falsch aussagt, wird mit Freiheitsstrafe bis zu drei Jahren oder mit Geldstrafe bestraft.

§ 161 StGB: Fahrlässiger Falscheid, fahrlässige falsche Versicherung an Eides Statt:

Abs. 1: Wenn eine der in den §§ 154 und 156 bezeichneten Handlungen aus Fahrlässigkeit begangen worden ist, so tritt Freiheitsstrafe bis zu einem Jahr oder Geldstrafe ein.

Abs. 2: Strafflosigkeit tritt ein, wenn der Täter die falsche Angabe rechtzeitig berichtigt. Die Vorschriften des § 158 Absätze 2 und 3 gelten entsprechend.

Ich habe die Belehrung zur Eidesstattlichen Versicherung zur Kenntnis genommen.

Ort und Datum

Unterschrift

Danksagung

Eine wissenschaftliche Arbeit zu verfassen, die den Umfang dieser vorliegenden Arbeit hat, benötigt die Unterstützung vieler Einzelpersonen, um am Ende zu einem erfolgreichen Abschluss zu kommen. Daher möchte ich mich an dieser Stelle bei allen Personen herzlich bedanken, die mir während meiner gesamten Promotionszeit zur Seite standen.

Mein größter Dank gilt zunächst meinem Doktorvater, Herrn Prof. Dr. Reiner Doluschitz, für den Themenvorschlag der Dissertation und die Chance, diesen an der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen umsetzen zu können. Besonders danke ich Ihnen Herr Prof. Doluschitz für die vertrauensvolle Zusammenarbeit und die fachliche und persönliche Unterstützung, die Sie mir während der gesamten Zeit entgegengebracht haben. Sie haben dadurch entscheidend zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen. Herzlichen Dank!

Ebenfalls danke ich Herrn Prof. Dr. Ludwig Theuvsen und Herrn Prof. Dr. Enno Bahrs für die bereitwillige Übernahme der Gutachtertätigkeit.

Dem Verein zur Förderung der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen danke ich für die großzügige finanzielle Unterstützung, ohne die die Erstellung dieser Arbeit nicht möglich gewesen wäre.

Ein ganz großes Dankeschön gilt auch all meinen Kolleginnen und Kollegen, die mich während der gesamten Zeit begleitet und unterstützt haben. Durch die herzliche Zusammenarbeit am Institut wurde der ein oder andere Tiefpunkt problemlos überwunden und Ihr, liebe Freunde und Kollegen, habt immer für Ermunterung, Abwechslung und gute Stimmung gesorgt. Ebenfalls danke ich den fleißigen Masterstudenten Susanne Kaps, Senta Breuning, Isabel Adams, Hildegard von Lutz und Fabian Becerra, die durch ihre erstklassige Arbeit einen entscheidenden Beitrag an dieser Arbeit erbracht haben.

Besonders möchte ich mich auch bei meiner Familie, ganz besonders bei meinen Eltern und meinen Freunden bedanken. Sie hatten während der gesamten Studien- und Promotionszeit stets Verständnis, gaben mir Rückhalt und unterstützten mich. Außerdem haben Sie dafür gesorgt, dass auch das Leben während der Promotionszeit nicht zu kurz kam. Besonders danke ich meinem Freund Roman, der mir uneingeschränkt mit größter Geduld, größtem Verständnis und Liebe zur Seite steht.

Anhang



UNIVERSITÄT HOHENHEIM
 Institut für Landwirtschaftliche Betriebslehre
 Isabel Adams, Nicola Gindele, Reiner Doluschitz

Strategische Unternehmensführung landwirtschaftlicher Haupterwerbsbetriebe in Baden-Württemberg

Einleitung

Berechenbarkeit
 Stabilität
 Übersichtlichkeit

↓

+ Komplexität
Dynamik
Stakeholder/ Anforderungen

↑

= Strategische Unternehmensführung^{1,2}

Ziel ist es daher zu analysieren:

- Inwieweit wird strategische Unternehmensführung von landwirtschaftlichen Betrieben umgesetzt?
- Welche Wachstumsmöglichkeiten und welche Wachstumsgrenzen gibt es?

Empirische Vorgehensweise

- 500 Haupterwerbsbetriebe aus Baden-Württemberg (von 42.300) wurden im November 2014 schriftlich befragt, Rücklaufquote = 46 %, auswertbar n = 224.
- Die explorative Faktorenanalyse wurde unter Verwendung einer Hauptkomponentenanalyse und einer Varimax-Rotation verdichtet.

Ergebnisse



1. 98,2 % der Antwortenden finden strategisches Handeln heutzutage unerlässlich
2. Jeder vierte Landwirt ist noch auf der Suche nach der richtigen Strategie
3. 60,6 % der Betriebe lassen sich gerne beraten, um die geeignete Strategie zu finden



Faktorenanalyse zur Fragestellung der Wachstumsmöglichkeiten

1. Faktor: Veredelung und Weiterverarbeitung (höhere Wertschöpfungstiefe)
2. Faktor: Diversifizierung außerhalb der Urproduktion
3. Faktor: Größenmaximierung



Faktorenanalyse zur Fragestellung der Wachstumsgrenzen

1. Faktor: Flächen Restriktionen
2. Faktor: Finanzielle und politischen Restriktionen
3. Faktor: Menschlichen Restriktionen

Fazit

Jeder vierte Antwortende sucht nach der richtigen Strategie
 Jeder zweite Antwortende würde sich gerne bzgl. Strategien beraten lassen

Beratungsbedarf bzgl.
strategischer Unternehmensführung

Prinzipiell sollte das Implementieren neuer Strategie nicht ausschließlich nach ökonomischen Gesichtspunkten erfolgen, sondern maßgeblich sind die Neigungen und Fähigkeiten u. a. des Landwirts entscheidend.³

Quellen:

¹ Bea, F. und Haas, J. (2013): Strategisches Management. (Hrsg.): UVK Verlagsgesellschaft mbH, München.

² vgl. Fichtinger, A. (2004): Unternehmen Bauernhof- der Landwirt als Betriebswirt. (Hrsg.): Österreichischer Agrarverlag, Leopoldsdorf.

³ Lehner-Hilmer A. (1999): Einstellungen der Landwirte zu selbstständigen Erwerbskombinationen. Dr. Kovac.

Bild 1: <http://bit.ly/1M8jYAa> am 15.09.2015; Bild 2: <http://bit.ly/1Mow3Uy> am 15.09.2015;

Bild 3: <http://bit.ly/1J9jaWU> am 15.09.2015

Kontakt:

Universität Hohenheim
 Schloss, Osthof-Süd
 70593 Stuttgart
 Fg. Agrarinformatik und Unternehmensführung (410c)
 Isabel Adams
isabel.adams@uni-hohenheim.de

09/2015

UNIVERSITY OF HOHENHEIM

INSTITUTE OF FARM MANAGEMENT (410)

Computer Applications and Business Management in Agriculture (410c)



Future viability of rural purchasing association and sales cooperatives

Senta Breuning, Nicola Gindele, Pamela Laven, Reiner Doluschitz

Central question

In rural purchasing and sales cooperatives (PSC) and in agriculture, one can notice an obvious structural change.¹

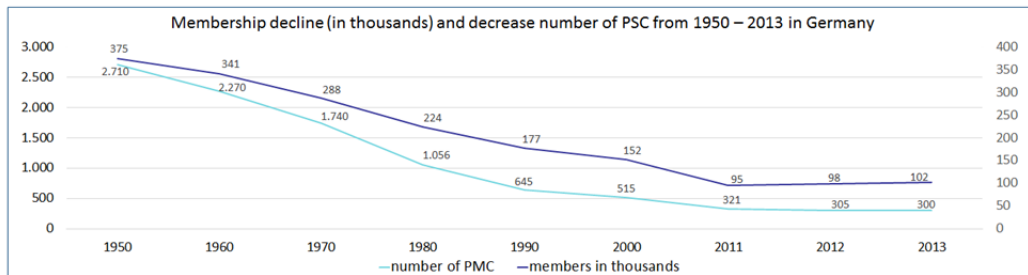
1. What are the reasons for the decline in membership?
2. How do the PSC secure competitiveness?

Methods

Exploratory study in form of 13 guideline-based expert interviews in southern Germany. Enquiry period June – July 2015.

Basics

The number of PSCs and their members is continuously declining.² Farm structures have increased³ and consequently direct business with manufacturers get more attractive.⁴



Source: DRV 2015, URL: http://www.raiffeisen.de/wp-content/uploads/downloads/2014/07/2014_Statistischer-Bericht.pdf.

Result

Reasons for decline in membership:

- Structural change
- Technological progress
- Age structure
- Income situation
- Competition

Structural change and technological progress are the main reasons for declining membership in PSC.

Additional information:

- Part time farmers remain members.
- Alternatively members obtain and sell their products and resources by private land dealers and neighbouring cooperatives without terminating the membership.

Source: Own surveys.

Solution process

Strategic management: A three directional impact:

Cost leadership

- Stringent cost control/cost reduction
- Output reduction

Differentiation

- Exclusive services
- Brand building
- Standalone technologies

Niche

- Bio-dynamic grain and fodder
- Beekeeping and angel requirement
- Regional specialties (Food retailing)

Strategic marketing:

- **Individual requests** in the area of product-, communication- and distributions politics
- **Confidence and quality**
- **Rapidity and regionality**

Source: Own surveys.

Résumé

The PSC must now adapt the changing conditions by applying strategic management and marketing in order to remain sustainable and competitive.

For more results, additional surveys are needed.

Contact:

Senta Breuning: Senta.Breuning@uni-hohenheim.de

Literature:

¹ Spöckner, C. (2013): Der Wandel der Zeit, in: Profil. Das bayrische Genossenschaftsblatt, 6/2013, S. 20-21.

² DRV (2014): Raiffeisen Statistischer Bericht, S. 6-7.

³ Schulze, B. (2012): Herausforderungen des Landhandels unter veränderten Marktbedingungen, URL:

http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/133053/2/Schulze_GEWISOLA_2012.pdf.

⁴ Doluschitz, R. (2010): Unternehmenskompetenzen sind gefragt, in: Theuvsen, L. und v. Davier, Z. (2010): Landwirtschaftliches Personalmanagement. Mitarbeiter gewinnen, führen und motivieren, Frankfurt a. M., S. 89-99.